

Analisis Pelaksanaan Program FMD Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta

Prabasiwi Rekyan Nastiti¹, Denny Nazaria Rifani²

Program Studi Manajemen Pemasarakatan, Politeknik Pengayoman Indonesia

Email : rekyannast@gmail.com¹, dennyrifani@poltekip.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) sebagai bagian dari *capacity building* di Rutan Kelas IIA Yogyakarta. Program FMD dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan, semangat kerja, serta kekompakan pegawai. Namun, hasil temuan menunjukkan adanya ketimpangan partisipasi, dominasi kegiatan rekreatif, serta belum optimalnya dampak terhadap kedisiplinan pegawai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan *Collaborative Governance Regimes* yang mencakup empat aspek: sistem dinamis, keterlibatan berprinsip, motivasi bersama, dan kapasitas untuk bertindak bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program FMD belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan lingkungan, kurangnya evaluasi formal dan sistematis, serta lemahnya internalisasi nilai disiplin di kalangan pegawai. Meskipun program telah didukung oleh anggaran dan fasilitas, masih terdapat kekosongan regulasi seperti petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang menyebabkan kurangnya arah pelaksanaan yang terukur. Diperlukan reformulasi konsep FMD agar tidak hanya berorientasi pada rekreasi, tetapi juga mampu menciptakan perubahan perilaku pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Capacity building*, Program FMD, pemasarakatan, *Collaborative Governance Regimes*, kedisiplinan pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the FMD Program (Physical, Mental, and Discipline Development) as part of capacity building at the Class IIA Yogyakarta Detention Center. The FMD Program is intended to enhance employee discipline, work enthusiasm, and team cohesion. However, the findings reveal unequal participation, a predominance of recreational activities, and a limited impact on improving employee discipline. This research employs a qualitative descriptive method using the Collaborative Governance Regime (CGR) approach, which includes four dimensions: system dynamics, principled engagement, shared motivation, and capacity for joint action. The study's results indicate that the FMD Program has not been fully adaptive to environmental changes, lacks formal and systematic evaluation, and shows weak internalization of discipline values among employees. Although the program is supported by budget and facilities, the absence of regulatory instruments—such as implementation guidelines and technical instructions—has led to a lack of clear and measurable direction in its execution. A reformulation of the FMD concept is necessary to shift its orientation beyond recreation and toward fostering sustainable behavioral change among staff.

Keywords: *Capacity building*, FMD Program, correctional system, *Collaborative Governance Regime*, employee discipline

1. PENDAHULUAN

Capacity building didefinisikan sebagai proses pengembangan dan penguatan keterampilan, naluri, kemampuan, proses, dan sumber daya yang dibutuhkan organisasi dan komunitas untuk bertahan hidup, beradaptasi, dan berkembang di dunia yang berubah dengan

cepat (Grindle, 1997). *Capacity building* merupakan suatu proses jangka panjang yang berfokus pada penguatan individu dan kelompok untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan (Warner & Wäger, 2019). Dalam konteks institusi pemasarakatan, khususnya di Rutan Kelas IIA

Yogyakarta, kebutuhan akan pelaksanaan *capacity building* pada pegawai menjadi hal yang esensial. Adapun tujuan dari Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) menurut Laporan In House Training Rutan Kelas IIA Yogyakarta adalah untuk meningkatkan kemampuan fisik, mental, dan disiplin serta memupuk kebersamaan dan kekompakan diantara pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta.

Program FMD (Pembinaan fisik, mental, dan disiplin) sudah menjadi kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh setiap UPT Pemasyarakatan di Indonesia dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat berintegritas, disiplin, bertanggung jawab, professional dalam menjalankan tugas. Anggaran pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) juga telah ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang telah disusun berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) masing – masing K/L atau satuan kerja yang telah disetujui DPR RI.

Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat beberapa permasalahan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) yang latar belakang dalam penelitian ini.

Tabel 1. Jumlah Pegawai yang Mengikuti FMD 2024

Tempat	Bulan	Jumlah Peserta
Rivermoon Klaten	Juni	83 orang
Songgo Langit, Dlingo	Juni	83 orang
Malang Bromo	Mei	25 orang

Sumber Data Primer : Sub Seksi Pengelolaan Rutan Kelas II A Yogyakarta

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa pada FMD Rivermoon Klaten dan Songgo Langit sudah diikuti oleh seluruh pegawai, yaitu berjumlah 83 orang. Tetapi, Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) Malang Bromo hanya diikuti oleh 25 orang. Padahal seharusnya setiap Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) ini dapat diikuti oleh seluruh pegawai Rutan Kelas

IIA Yogyakarta tanpa adanya perbedaan apapun. Hal ini didasarkan pada salah satu landasan yuridis Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) yaitu pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi.

Selain itu, Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) dikenal sebagai kegiatan rekreasi pegawai yang mana sebagian besar lokasinya berada di kawasan wisata dengan kegiatan yang kurang mencangkup untuk memenuhi tujuan dari program tersebut. Selain itu, kegiatan yang cenderung monoton dan kurang variatif untuk membangkitkan semangat peserta dalam mengikuti program. Kegiatan inti dalam Program FMD berupa kegiatan kreatif yang bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan mental pegawai, Adapun kegiatannya seperti *rafting*, wisata alam, *outbound*.

T		
abel	No	Jenis Kegiatan
1.		
Jenis	1.	Kegiatan senam pagi dan olahraga bersama
Kegi	2.	Kegiatan <i>games</i> ketangkasan dan ketelitian
atan	3.	Kegiatan inti menyesuaikan lokasi
dala	4.	Makan bersama dan ishoma
m	5.	Penutup
FM		
D		

Sumber Data Primer : Sub Seksi Pengelolaan Rutan Kelas II A Yogyakarta

Dari tabel 2 dapat dilihat beberapa jenis kegiatan dalam Program FMD (Pembinaan

Fisik, Mental, dan Disiplin) masih kurangnya kegiatan untuk meningkatkan kedisiplinan yang mencakup tanggungjawab dan konsistensi dalam menjalankan pekerjaan sehari – hari. Kegiatan dalam Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) juga cenderung monoton, kurang bervariasi, dan belum ada pembaruan sehingga dikhawatirkan muncul rasa bosan dari peserta.

Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kerja pegawai yang menyatakan bahwa kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai Rutan Kelas IIA Yogyakarta masih dinilai kurang melihat masih terdapat pegawai yang datang terlambat ke kantor, tidak mengikuti apel pagi, mangkir dari tanggung jawab, pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu, bahkan tidak ada di ruang kerja saat jam kerja. Beberapa pegawai juga datang terlambat karena menyelesaikan pekerjaan rumah tangga terlebih dahulu (Tjahjono et al., 2023). Hal ini juga didukung oleh jumlah keterlambatan dalam mengikuti apel pagi pada tahun 2024 yang diambil dari data absensi Rutan Kelas IIA Yogyakarta, yaitu sebanyak 1.552 kasus. Adapun dari hasil evaluasi pegawai Rutan Kelas II A Yogyakarta yang mengacu pada Pasal 17 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dengan standar nilai sebagai berikut ini :

- a. 91 – ke atas : sangat baik
- b. 76 – 90 : baik
- c. 61 – 75 : cukup
- d. 51 – 60 : kurang
- e. 50 ke bawah : buruk

Dari hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bahwa kedisiplinan pegawai masih tergolong rendah yaitu berada pada angka 59,5 dari target nilai yang seharusnya 100. Uraian di atas menunjukkan adanya permasalahan dalam pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) yang lebih berfokus pada kegiatan rekreasi serta *output* yang dihasilkan dari kegiatan tersebut belum terlaksana dengan baik dan maksimal karena belum mampu memenuhi tujuan dari program terutama dalam

hal kedisiplinan pegawai. Berdasarkan latar belakang di atas didapatkan rumusan masalah yaitu Bagaimana pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) pada Rutan Kelas IIA Yogyakarta. Tujuan dari penelitian yang dilakukan mengacu pada rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) pada Rutan Kelas IIA Yogyakarta

2. LANDASAN TEORI

a. Definisi *Capacity Building*

Capacity building atau biasa disebut dengan pengembangan kapasitas merupakan proses individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat melakukan pengembangan kompetensi guna untuk menyelesaikan masalah, melaksanakan fungsi, dan mencapai tujuan mereka masing – masing (Nugraha, 2004). Konsep *capacity building* merupakan suatu kegiatan untuk melakukan peningkatan kompetensi yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai sehingga dapat memperbaiki kinerja dan produktivitasnya. Dari konsep di atas, dapat diketahui bahwa *capacity building* mengandung tiga hal pokok, yaitu kapasitas manusia, kapasitas kelembagaan, dan kapasitas sistemik (Warsito; Yuwono, 2003).

b. Teori *Collaborative Governance Regimes* (CGRs)

Teori ini menyediakan adanya kerangka kerja yang kolaboratif serta berfokus pada fleksibilitas dan adaptasi yang menjadi hal penting dalam pengembangan kapasitas organisasi atau individu. Selain itu, teori ini juga memastikan adanya dukungan kebijakan, kepemimpinan, dan akuntabilitas dalam keberhasilan program *capacity building* (Emerson, Kirk; Nabatchi, 2015).

1) Sistem Dinamis (*Dynamic System*)

Emerson menekankan bahwa *Collaborative Governance Regimes* (CGRs) adalah sistem terbuka yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Dalam konteks *capacity building*, program peningkatan kapasitas harus responsif

terhadap perubahan lingkungan eksternal (regulasi, teknologi, interaksi pemangku kepentingan, keberlanjutan sumber daya) dan internal (struktur organisasi, tata kelola internal, kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen) serta mampu beradaptasi untuk mempertahankan efektivitasnya.

2) Keterlibatan Berprinsip (*Principled Engagement*)

Pembangunan kepercayaan antar pemangku kepentingan menjadi landasan utama keterlibatan yang berprinsip. Selain itu, komitmen bersama terhadap tujuan program harus diperjelas sejak awal. Setiap pemangku kepentingan, baik individu maupun organisasi, harus memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, misi, dan manfaat jangka panjang dari program *capacity building*. Hal ini mencakup kesepakatan tentang metode pelaksanaan, target yang ingin dicapai, serta indikator keberhasilan yang terukur. Proses deliberasi dan pengambilan keputusan yang inklusif menjadi elemen penting dalam keterlibatan berprinsip. Membangun siklus keterlibatan yang berkelanjutan atau *virtuous cycling* menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan tidak hanya terjadi pada awal program, tetapi terus berlanjut sepanjang pelaksanaan. Ini dapat dilakukan melalui evaluasi berkala, diskusi reflektif, serta mekanisme umpan balik yang mendorong peningkatan kapasitas secara berkelanjutan.

3) Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

Emerson mengidentifikasi bahwa dinamika kolaborasi harus menciptakan keterlibatan yang saling menguntungkan. Motivasi bersama ini dipengaruhi oleh kepercayaan, pemahaman bersama, serta komitmen yang terus-menerus diperkuat melalui interaksi yang positif. Selain itu, juga diperlukan adanya pemahaman bersama tentang tujuan dan manfaat program yang harus dipastikan sejak awal. Setiap pemangku kepentingan harus memiliki persepsi

yang sama mengenai alasan diadakannya program, manfaat yang akan diperoleh, serta bagaimana peran mereka dalam proses pengembangan kapasitas. Adanya lingkungan yang mendukung juga merupakan faktor penting dapat terlaksananya *capacity building*. Pemangku kepentingan harus merasakan manfaat langsung dari keterlibatan mereka, baik dalam bentuk peningkatan kompetensi, pengembangan jaringan, maupun akses ke sumber daya yang lebih luas.

4) Kapasitas untuk Bertindak Bersama (*Capacity for Joint Action*)

Faktor penting dalam kapasitas untuk bertindak bersama mencakup sumber daya keuangan dan teknis yang cukup serta kepemimpinan yang tepat. Ketersediaan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk keuangan, teknis, maupun manusia, menjadi faktor utama dalam memastikan bahwa program dapat berjalan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif dan kolaboratif diperlukan untuk mengoordinasikan berbagai pemangku kepentingan dalam pelaksanaan program. Pemimpin harus mampu membangun komunikasi yang baik, mengarahkan tujuan bersama, serta memastikan bahwa setiap individu atau organisasi yang terlibat memiliki peran yang jelas dalam mencapai hasil yang diinginkan. Program *capacity building* yang baik memerlukan prosedur yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap keputusan dibuat secara transparan, berbasis data, serta melibatkan pemangku kepentingan yang relevan. Dengan adanya mekanisme yang jelas, koordinasi antar pihak menjadi lebih mudah dan risiko konflik dapat diminimalkan. Adanya budaya kerja sama dan kemitraan yang kuat akan memperkuat kapasitas untuk bertindak bersama. Program *capacity building* tidak hanya bergantung pada kekuatan internal organisasi, tetapi juga membutuhkan kolaborasi dengan pihak eksternal seperti lembaga pemerintah, organisasi non-profit, akademisi, dan sektor swasta.

3. METODE PENELITIAN

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus pada data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar, bukan angka. Proses analisisnya mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (B. Miles, Matthew; Hubberman, 1994). Alasan memilih jenis penelitian ini karena penelitian ini memerlukan pemahaman yang mendalam serta gambaran secara rinci terkait dengan efektivitas *capacity building* melalui Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) beserta faktor atau kondisi yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah pegawai senior yang sudah memiliki pengalaman beberapa kali mengikuti Program FMD di Rutan Kelas IIA Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data, antara lain wawancara, observasi, dan studi dokumen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil dari penelitian terkait Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) di Rutan Kelas IIA Yogyakarta adalah sebagai berikut :

a. Sistem Dinamis (*Dynamic System*)

Berdasarkan perspektif sistem dinamis (*dynamic system*), hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) Rutan Kelas IIA Yogyakarta belum banyak dilakukan perubahan atau transformasi, baik dari jenis kegiatan didalamnya maupun metode yang digunakan dalam pelaksanaannya, meskipun telah terjadi beberapa kali pergantian kepemimpinan. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara kepada salah satu informan yang berinisial H menyatakan sebagai berikut :

“dari tiap pemimpin tuh sama mbak, ya kegiatan FMD kan gitu gitu aja kita juga udah tau dan hapal tapi paling lokasi dan EO nya sama yang beda. Kalau konsep pelaksanaan itu kan bekerjasama dengan even organizer. Kecuali pelatihan kaya menembak gitu kan

langsung dengan instansi terkait” (wawancara Bapak H, April 2025).

Berdasarkan keterangan dari informan yang berinisial G menyatakan sebagai berikut : *“kalau selama pergantian, konsep FMD tetep meliputi tiga aspek itu, hanya saja bentuk kegiatan yang berbeda, menyesuaikan lokasi misal susur sungai, halang rintang, longmarch gitu...”* (wawancara Bapak Galuh, April 2025). Perbedaan tiap tahun lebih banyak terletak pada lokasi kegiatan dan *event organizer* (EO) sebagai pihak ketiga untuk penyelenggaraan program ini, bukan pada esensi programnya.

Apabila dianalisis menggunakan teori dari Emerson dan Nabatchi menjelaskan bahwa Collaborative Governance Regimes merupakan kerangka teori yang menekankan adanya suatu sistem yang bersifat terbuka, dinamis, dan senantiasa berkembang seiring dengan perubahan kondisi lingkungan. Dalam konteks *capacity building*, hal ini menekankan pentingnya program peningkatan kapasitas yang tidak hanya bersifat statis atau berbasis kebutuhan sesaat, tetapi juga dirancang untuk responsif terhadap dinamika lingkungan baik eksternal maupun internal. Lingkungan eksternal mencakup perubahan regulasi, perkembangan teknologi, pola interaksi antar pemangku kepentingan, serta isu keberlanjutan sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan program. Di sisi lain, lingkungan internal meliputi faktor-faktor seperti struktur organisasi, mekanisme tata kelola internal, gaya dan efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, hingga sistem manajemen yang berlaku.

Untuk menjaga relevansi dan efektivitasnya, program *capacity building* dalam kerangka Teori Collaborative Governance Regimes harus memiliki kemampuan adaptif. Artinya, program tersebut harus mampu menyesuaikan desain, metode pelaksanaan, serta evaluasinya terhadap konteks yang terus berubah. Dengan kata lain, keberhasilan program peningkatan kapasitas bukan hanya ditentukan oleh kualitas perencanaannya, tetapi juga oleh sejauh mana

program dapat merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Kemampuan beradaptasi ini menjadi kunci agar kolaborasi antar pihak yang terlibat tetap berjalan secara harmonis dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama secara berkelanjutan.

b. Keterlibatan Berprinsip (*Principled Engagement*)

Berdasarkan wawancara dengan informan yang berinisial G menyatakan sebagai berikut : *"pegawai lain bisa menyampaikan pendapat ke staff perwakilan atau lewat struktural fungsinya untuk menampung pendapat. Kan gak semua pendapat itu akan diikuti kan gak bisa, jadi semuanya akan ditampung tapi kembali ke keputusan pimpinan itu ada pertimbangan. Pendapat pegawai disampaikan atasan lalu ada musyawarah lalu nanti keputusan pimpinan dan disampaikan ke pegawai dan pasti ada alasannya dan pertimbangan pasti nanti disimintain lagi pendapat kepegawai, jadi masukan dan saran tetap terbuka"* (wawancara Bapak Galuh, April 2025)

Selanjutnya, informan yang berinisial J berpendapat sebagai berikut :

"Oh enggak mba kalau evaluasi ya dari vendor, instruktur lah dari instruktur terus disampaikan ke penanggung jawab kita gitu baru deh disampaikan kita ... Kalau selama ini sih ke panitia ya, sampainya juga sambil bercanda" (wawancara dr. Joko, April 2025). Selain itu, evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat umum dan singkat, membahas tentang kekurangan penyelenggaraan kegiatan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) pada hari itu dan lebih menitikberatkan pada penyampaian kesan dan pesan atau biasa dikenal dengan *sharing session* tanpa disertai indikator yang terukur secara sistematis. Hal ini didukung dengan pernyataan dari informan yang berinisial G melalui komunikasi via Aplikasi WhatsApp pada 9 Mei 2025 pukul 09.17 menyatakan bahwa tidak adanya pelaporan secara rutin setiap setelah pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin), tetapi pelaporan akan dibuat hanya pada saat dibutuhkan saja,

contohnya saat digunakan sebagai data pendukung saat dibutuhkan saat WBBM saja.

Berdasarkan data hasil wawancara, pelaksanaan Program FMD di Rutan Kelas IIA Yogyakarta telah menunjukkan praktik-praktik yang mengarah pada keterlibatan berprinsip, meskipun dengan beberapa keterbatasan. Perencanaan Program FMD dimulai dari penjangkaran usulan lokasi melalui voting yang melibatkan perwakilan dari setiap subseksi. Prosedur ini menunjukkan adanya praktik deliberatif yang melibatkan representasi pegawai dalam menyampaikan aspirasi mereka, baik secara langsung maupun melalui saluran struktural. Hal ini mencerminkan adanya penghargaan terhadap proses kolaboratif dalam pengambilan keputusan.

Namun, jika dilihat dari sisi evaluasi sebagai bagian dari prinsip keterlibatan berprinsip, evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat informal, terbatas hanya pada komunikasi verbal tanpa instrumen baku yang dapat merekam opini pegawai secara sistematis. Ketidakhadiran forum evaluasi resmi yang melibatkan pegawai secara langsung membatasi peluang untuk membangun *shared understanding* atas efektivitas kegiatan dan pembelajaran kolektif untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam Teori *Collaborative Governance Regimes*, keberhasilan tata kelola kolaboratif ditentukan oleh siklus umpan balik yang terorganisir dan partisipatif. Selanjutnya, hasil wawancara juga mengungkap bahwa laporan evaluasi hanya disusun saat diperlukan, misalnya untuk mendukung dokumentasi menuju predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), bukan sebagai bentuk pelaporan rutin. Ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi belum menjadi budaya reflektif yang melekat pada setiap implementasi program, melainkan masih bersifat administratif dan insidental. Perlu adanya sistem evaluasi yang menyeluruh dan terus-menerus agar keputusan kolaboratif yang diambil benar-benar berbasis data, responsif terhadap kebutuhan lapangan, dan mendorong peningkatan kapasitas

kelembagaan secara dinamis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Program FMD di Rutan Kelas IIA Yogyakarta telah mengimplementasikan sebagian besar unsur dalam prinsip keterlibatan berprinsip, terutama pada aspek dialog deliberatif, musyawarah, dan keterbukaan terhadap partisipasi lintas peran.

c. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

Dari hasil wawancara dengan informan yang berinisial H menyatakan sebagai berikut : *"kalau sesuai dengan apa yang dipromosikan itu kan pihak yang mencari vendor tapi fasilitas yang kita dapat sudah mencukupi, sudah sesuai dengan keinginan peserta lainnya gak ada keluhan atau komplain ... Koordinasi baik antar pegawai atau saat penyelenggaraan FMD antara panitia dan vendor sudah berjalan dengan baik, tapi kedisiplinan dari peserta perlu ditingkatkan lagi"* (wawancara Bapak H, April 2025). Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari informan G, proses koordinasi untuk pelaksanaan Program FMD sudah baik, hal ini dapat dilihat bahwa panitia melakukan koordinasi dan komunikasi terkait dengan pelaksanaan Program FMD baik secara langsung maupun melalui media sosial. Selain ini pihak vendor atau *event organizer* juga sudah memiliki kejujuran dan transparan dengan memberikan gambaran terkait dengan situasi kondisi dan fakta yang ada di lapangan. Informan yang berinisial J juga menyatakan bawa dalam pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) sudah dilakukan menyampaikan informasi terkait dengan program beserta tujuan dan manfaat dari program tersebut. Selain itu, panitia juga menyampaikan bagaimana konsep Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) yang diinginkan dan dibutuhkan sehingga pihak *event organizer* hanya menyesuaikan dengan konsep sesuai permintaan dari panitia FMD tersebut.

Berdasarkan pernyataan dari informan yang berinisial G, menyatakan bahwa program ini sudah dapat memberikan manfaat secara langsung dalam hal kesejahteraan mental pegawai, meningkatkan hubungan dan

koordinasi antar pegawainya, kedisiplinan, dan budaya kerja di lingkungan UPT. Kemudian didukung oleh pernyataan dari Informan yang berinisial C yang menyatakan sebagai berikut : *"karena FMD kan semacam refreshing ya, jadi kaya menyegarkan kembali pikiran kita, jadi semangat lagi begitu ... Kalau saya sih percaya ya mbak karena pengelolaan emosi pegawai disini juga sudah baik , udah memahami apa yang ada di FMD. Disiplin sesuai aturan permainan, itu sampe kelahi gak ada, kalau dicoret coret karena kalah juga gak marah itu kan salah satu pengelolaan emosi sudah baik ... Kalau langsung ke pribadi bisa lebih happy selama bekerja refresh tidak penat kalau yang tidak langsung paling ke interpersonal ke antar pegawai itu jadi memahami karakternya"* (wawancara Ibu Chayatul, April 2025).

Dalam Program FMD juga diberlakukan peraturan dan tata tertib yang harus dipatuhi oleh peserta. Namun tata tertib ini bersifat hanya sebatas untuk keamanan bukan diciptakan untuk melatih jiwa kedisiplinan peserta jangka panjang. Alhasil, peserta mematuhi peraturan tersebut hanya karena alasan keaman dan kelancaran kegiatan bukan berdasar pada kedisiplinan itu sudah benar - benar terimplementasi pada dirinya masing - masing. Hal tersebut didukung dengan adanya kebiasaan menunda pekerjaan dan telat baik masuk ke kantor maupun dalam mengikuti apel pagi dengan alasan yang tidak jelas.

d. Kapasitas untuk Bertindak Bersama (*Capacity for Joint Action*)

Pelaksanaan Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) di Rutan Kelas IIA Yogyakarta sudah berjalan cukup baik dengan adanya antusiasme pegawai, ketersediaan anggaran yang memadai, penyediaan fasilitas untuk transportasi dan konsumsi, prosedur izin yang fleksibel, dan panitia yang bekerja dengan terorganisir. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemui kekurangan yaitu dalam memastikan adanya standarisasi dalam pelaksanaan di beberapa aspek terutama dari prosedur absensi.

Kepala UPT dan jajarannya sudah secara aktif mendorong partisipasi pegawai, memberikan arahan, serta mengingatkan untuk hadir tepat waktu. Pembukaan kegiatan pun selalu disertai sambutan motivatif dari pimpinan, yang menunjukkan upaya menjaga semangat dan keterlibatan peserta. Dalam hal anggaran, pihak pusat memberikan dukungan dalam bentuk dalam DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) bahwa sudah ada anggaran tersendiri khusus untuk menyelenggarakan FMD. Anggaran tidak hanya digunakan untuk mendukung segala kebutuhan yang berkaitan dengan penyelenggaraan program.

Namun, dalam pelaksanaan Program FMD khususnya di Rutan Kelas IIA Yogyakarta belum tersedianya peraturan atau petunjuk terkait pelaksanaan atau teknis dari kegiatan dalam program tersebut sehingga ini menyebabkan tidak adanya standar atau pedoman formal terkait pelaksanaan program dan indikator keberhasilan. Terlebih undang – undang atau peraturan yang mengatur program ini hanya bersifat umum hanya untuk mengharuskan adanya program *capacity building* yang diikuti oleh seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Program FMD (Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin) di Rutan Kelas IIA Yogyakarta telah menunjukkan inisiatif awal yang baik melalui partisipasi pegawai, koordinasi yang solid antara panitia dan event organizer, serta dukungan fasilitas dan kepemimpinan yang mendorong keterlibatan. Namun, dari perspektif *Collaborative Governance Regimes*, program ini belum cukup adaptif terhadap dinamika internal dan eksternal, serta belum mampu membentuk disiplin sebagai karakter jangka panjang. Evaluasi yang cenderung informal, absensi yang fleksibel, serta ketiadaan juklak/juknis resmi membuat implementasi kedisiplinan sulit terukur dan berkelanjutan. Untuk itu, Program FMD perlu dirancang secara lebih sistematis, inovatif, dan didukung

oleh regulasi yang jelas agar mampu menanamkan nilai kedisiplinan secara efektif dalam keseharian pegawai. Untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam pelaksanaan Program FMD di Rutan Kelas IIA Yogyakarta, penulis merekomendasikan empat strategi utama: pertama, mengembangkan FMD dalam bentuk modular dan tematik berbasis *experiential learning* untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan dampak jangka panjang; kedua, membentuk Forum Koordinasi dan Evaluasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan guna memastikan perencanaan dan pelaksanaan program berjalan partisipatif, terstruktur, dan terpantau dengan baik; ketiga, menyusun petunjuk pelaksanaan (juklak/juknis) resmi sebagai acuan teknis yang jelas dan terukur; dan keempat, mengintegrasikan keterlibatan dalam program FMD ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai agar menumbuhkan keseriusan, tanggung jawab, serta mendorong budaya kerja yang disiplin dan kolaboratif secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- B. Miles, Matthew; Hubberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* : Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.) : Pearson.
- Eade, D. (1997). *Capacity-building: An Approach to People-centred Development* (1st ed.) : Oxfam UK and Ireland 1997.
- Emerson, Kirk; Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.
- Grindle, M. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries* : Harvard Institute for International Development, Harvard University, 1997.

- R. Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd ed.). New Age International. 58(12), 1761–1771. <https://doi.org/10.1007/s00127-021-02061-5>
- Sidiq, Umar; Choiri, M. M. (2019). *Metode Kualitatif di Bidang Pendidikan* (A. Mujahidin (ed.); 1st ed.). CV. Nata Karya. Mahanum, M. (2021). Tinjauan Kepustakaan. *ALACRITY: Journal of Education*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.20>
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi* (1st ed.). Prenada Media Group. Nugraha. (2004). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(3), 1–10. <http://180.250.247.102/index.php/jia/article/view/334> <http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/334>
- Sutrisno, E. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (9th ed., Issue 1). Kencana Publisher. Nuraisyah, N., & Haryono, D. (2023). Capacity Building Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kabupaten Sigi. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 513–522. <https://doi.org/10.29210/020221985>
- W. Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Bauhaus, B). Sage Publications. Nurdin, M., & Baharuddin, T. (2023). Capacity Building Challenges and Strategies in the Development of New Capital City of Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 221–232. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.221-232>
- Bahmim, S. (2023). Pelatihan Penerapan Perilaku Adaptif PNS Dalam Menghadapi Era Globalisasi. *COMMUNITY: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 107–114. <https://doi.org/10.51878/community.v2i2.1917>
- Chanyalew, M. A., Yitayal, M., Atnafu, A., Mengiste, S. A., & Tilahun, B. (2022). The Effectiveness of the Capacity Building and Mentorship Program in Improving Evidence-Based Decision-making in the Amhara Region, Northwest Ethiopia: Difference-in-Differences Study. *JMIR Medical Informatics*, 10(4). <https://doi.org/10.2196/30518>
- Grindle, M. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard Institute for International Development, Harvard University, 1997. Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Keynejad, R. C., Bentley, A., Bhatia, U., Nalwadda, O., Mekonnen, F. D., Ali, P. A., & McGarry, J. (2023). Research, education and capacity building priorities for violence, abuse and mental health in low- and middle-income countries: an international qualitative survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 58(12), 1761–1771. <https://doi.org/10.1007/s00127-021-02061-5>
- Putra, Yusuf; Fitriana, M., & Sundari, C. (2024). Capacity Building Karyawan dalam Bidang Manajemen, Promosi dan Desain Interior pada Kasuari Resort. *Jurnal Kabar Masyarakat*, 2, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.54066/jkb.v2i2.1821>
- R. Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd ed.). New Age International. Rahman, F. A., Jaelani, J., & Suharyat, Y. (2024). Strategi Pengembangan Sumber

- Daya Manusia Dalam Disrupsi Teknologi Informasi. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 61–70. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1851>
- Setyorini, E. (2022). Efektivitas Capacity Building Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pppptk Penjas Dan Bk. *TEACHER : Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru*, 2(1), 7–14. <https://doi.org/10.51878/teacher.v2i1.996>
- Sidiq, Umar; Choiri, M. M. (2019). *Metode Kualitatif di Bidang Pendidikan* (A. Mujahidin (ed.); 1st ed.). CV. Nata Karya.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(March), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tjahjono, A., Sasongko, P., & Kundala, M. M. (2023). Evaluasi Kinerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas II A Yogyakarta Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 3(2), 539–556. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i2.722>
- W. Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Bauhaus, B). Sage Publications.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Warsito; Yuwono, T. (2003). *Otnomi Daerah: Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*. Puskodak UNDIP.
- Peraturan**
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 perubahan atas Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok – Pokok Kepegawaian
- Undang – Undang Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Undang – Undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasarakatan
- Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Laporan**
- Laporan *In House Training* Pembinaan Fisik, Mental, dan Disiplin pada Rutan Kelas II A Yogyakarta