

Budaya Kerja Baru Selama Pandemi yang Problematis di Pedesaan Sigi

New Work Culture During a Problematic Pandemic in Rural Sigi

Sitti Rabiatul Wahdaniyah Herman, Yulian Sri Lestari, Sunardi

Universitas Islam Negeri Datokarama

Jl. Diponegoro No. 23 Palu, Kota Palu, Sulawesi Tengah

Email: sitti_rabiatul@iainpalu.ac.id

Naskah diterima tanggal 27 November 2022. Naskah direvisi tanggal 26 Desember 2022.

Naskah disetujui tanggal 27 Desember 2022.

Abstrak

Work From Home (WFH) menjadi fenomena baru yang melanda instansi birokrasi pemerintahan di Indonesia. Skema kerja ini seakan menjadi budaya kerja baru seiring dengan menguatnya kasus COVID-19 yang pernah melanda Indonesia. Birokrasi pemerintahan di pedesaan menjadi salah satu yang terkena imbas dari penerapan budaya kerja baru, *work from home*. Kondisi ini problematis, pasalnya disaat yang sama berhadapan dengan budaya layanan masyarakat pedesaan yang terbiasa dengan *face to face*. Studi ini akan memotret berbagai problem dari praktek *work from home* yang di implementasikan di dua desa pada kabupaten Sigi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Wawancara berlangsung kepada sekretaris desa Kalubula, Kasi Pembangunan Desa Ampanau, masing-masing dua staf di dua desa, tokoh masyarakat dan sejumlah masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wujud dari *work from home* yang di realisasikan oleh kedua desa dengan cara berbeda di respon dengan tidak ramah oleh masyarakat pedesaan. Desa di Kalubula merespon perkembangan COVID-19 melalui penerapan kerja dengan pembagian *shift kerja*, sementara di desa Ampanau dilakukan melalui pembatasan jam kerja layanan. Alih-alih menciptakan layanan publik di pedesaan menjadi lebih efektif, ternyata dilapangan budaya kerja baru ini justru memunculkan persoalan baru.

Keywords: pedesaan; layanan publik; budaya kerja; Covid-19.

Abstract

Work From Home (WFH) is a new phenomenon that has hit government bureaucratic institutions in Indonesia. This work scheme seems to be a new work culture in line with the strengthening of the COVID-19 case that has hit Indonesia. Government bureaucracy in rural areas is one of those affected by the implementation of a new work culture, *work from home*. This condition is problematic, because at the same time dealing with the culture of serving rural communities who are used to meeting *face to face*. This study will photograph various problems from *work from home* practices implemented in two villages in Sigi Regency. Using a qualitative approach, data collection techniques were conducted through interviews. Interviews were conducted with the village secretary of Kalubula, Head of

Ampanau Village Development, two staff members in each of the two villages, community leaders and a number of members of the community. The results showed that the form of work from home that was carried out by the two villages in different ways was responded to unfriendly by the village community. The village in Kalubula responded to developments in COVID-19 by implementing work by dividing work shifts, while in Ampanau village it was carried out by limiting service hours. Instead of streamlining public services in rural areas, it turns out that in the field this new work culture has created new problems.

Keywords: rural; public service; work culture; Covid-19.

PENDAHULUAN

Sejak pandemi COVID-19 melanda Indonesia, *Work From Home* (WFH) menjadi salah satu fenomena yang banyak di jumpai pada organisasi publik ([Agostino et al., 2020](#); [Susilo et al., 2021](#)). Menguatnya praktek WFH seiring dengan meningkatnya jumlah kasus COVID-19 di Indonesia ([Susilo et al., 2021](#)). Untuk pertama kali, istilah WFH dipopulerkan sekitar bulan Maret tahun 2020, melalui pidato yang disampaikan oleh Presiden RI, Jokowi Widodo. WFH merupakan penjabaran dari penyesuaian kerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah sebagai upaya dalam merespon kondisi Pandemi COVID-19 saat itu. Surat edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sitem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagai alas hukum yang meligitimasi praktek WFH di Indonesia. Meskipun di awal-awal banyak organisasi publik yang kewalahan dalam menerjemahkan praktek WFH, namun seiring dengan waktu kini WFH telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi publik ([Saputra et al., 2021](#)). Untuk beberapa kasus, WFH telah diadopsi cukup lama. Bahkan sejumlah sarjana menyimpulkan bahwa WFH telah menjadi bagian dari budaya kerja di birokrasi pemerintahan ([Al Shehri et al., 2017](#); [Srimulyani & Hermanto, 2022](#)). Praktek ini untuk beberapa kondisi telah berhasil meningkatkan kinerja organisasi publik, meningkatkan layanan, serta membuat organisasi publik lebih efektif dan efisien ([Napitu et al., 2021](#)). Tetapi, beberapa sarjana lainnya membangun simpulan yang berseberangan, melihat bahwa WFH telah mendorong disorientasi layanan. Semakin menjauhkan masyarakat dari substansi layanan, singkatnya WFH dianggap belum efektif dan efisien ([Darmawan & Atmojo, 2020](#); [Sari & Ratnawati, 2022](#)). Namun, meski berangkat dari simpulan yang berbeda, kedua kubu memiliki keyakinan yang sama, mereka pada dasarnya sepakat bahwa WFH telah menjadi budaya kerja baru pada organisasi publik di Indonesia.

Keberadaan pandemi COVID-19 telah lama menarik perhatian para peneliti, tidak terkecuali bagi mereka yang menaruh perhatian pada organisasi layanan publik. Mereka

pada dasarnya menyoroti keberadaan layanan publik di tengah Pandemi COVID-19 ([Arfan et al., n.d.](#); [Osa Kossasy et al., 2021](#); [Sci & 2021, 2021](#); [Situmeang et al., 2021](#); [Susilo et al., 2021](#)). Sayangnya, sejauh ini studi yang ada mengenai COVID-19 dan organisasi layanan publik selama pandemi masih dominan memotret organisasi setingkat daerah (kabupaten/kota). Perhatian yang cukup besar pada organisasi ataupun layanan setingkat kabupaten/kota sekaligus disaat bersamaan minim memotret layanan publik yang berlangsung ditingkat pedesaan. Akibatnya, kesimpulan yang dibangun lebih banyak memberikan penilaian pada kinerja organisasi dan layanan publik yang ada di kabupaten/kota. Kesimpulan yang berujung pada kinerja, dengan dua argumen besar; efektif dan efisien atau sebaliknya. Sementara, karena perhatian terlalu fokus pada organisasi dan layanan publik di tingkat kabupaten/kota, imbasnya mengabaikan kondisi kerja pada birokrasi ditingkat pedesaan. Padahal jika melihat perkembangan yang berlangsung selama pandemi COVID-19 di Indonesia, pedesaan sebagai entitas yang relatif besar terdampak COVID-19. Termasuk diantaranya layanan publik di pedesaan yang nyaris “pincang” akibat hantaman dari COVID-19.

Artikel ini melihat bahwa secara tidak sengaja pandemi COVID-19 mendorong berbagai penyesuaian kerja organisasi publik, termasuk pada organisasi birokrasi di tingkat pedesaan. Ada semacam tren kerja baru, seperti WFH. Di desa yang kami telah teliti, wujud dari penerapan WFH dilakukan dengan dua bentuk penyesuaian kerja, pertama adalah penyesuaian jam operasional layanan dan kedua penyesuaian kuota pemberi layanan berupa piket layanan. Kedua bentuk dari WFH ini kemudian kami definisikan sebagai bentuk dari budaya kerja baru yang berlangsung di organisasi publik di pedesaan. Selanjutnya, pada bagian cahpater berikutnya kami akan menjelaskan bagaimana budaya kerja baru ini mendapat respon dari masyarakat, yang pada akhirnya mendorong pada perbaikan pelayanan di pedesaan.

Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana WFH yang berlangsung pada birokrasi ditingkat pedesaan. Dengan mengisi kekosongan yang telah ditinggalkan oleh penelitian sebelumnya, penelitian ini akan menggunakan pendekatan budaya organisasi sebagai pendekatan utama, yang kemudian dipadukan dengan pendekatan reformasi birokrasi dengan sudut pandang pada dorongan publik. Kedua pendekatan ini digunakan untuk menangkap bagaimana lanskap perubahan budaya organisasi publik serta problematisasi yang menyertainya selama pandemi sekaligus melihat bagaimana respon masyarakat dalam menyikapi perubahan tersebut. Pendekatan budaya organisasi akan

digunakan untuk memotret, WFH sebagai fenomena model kerja baru dalam organisasi publik yang sejak beberapa tahun terakhir telah bertransformasi secara perlahan-lahan menjadi budaya kerja baru. Sementara pendekatan reformasi birokrasi yang lebih banyak mengambil sudut pandang dari dorongan publik digunakan sebagai *frame* yang akan membantu penulis untuk melihat reaksi masyarakat dari penerapan WFH selama pandemi COVID-19. Dengan melihat kasus di dua desa di Kabupaten Sigi yaitu desa Ampanau dan desa Kalubula. Desa ini dipilih, sebab kedua desa ini termasuk dalam kategori dengan desa yang memiliki tingkat kasus pandemi relatif tinggi di Sigi. Hal ini sesuai dengan surat edaran Dinas Kesehatan No. 440/800-453/Kep tentang Kriteria Zonasi Desa yang menempatkan kedua desa masuk dalam kategori desa dengan zona merah kasus COVID-19.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi kajian yang telah menyita banyak perhatian sarjana. Budaya organisasi merupakan satu diantara sekian aspek dalam teori organisasi yang keberadaannya di percaya dapat menunjang kinerja dalam organisasi, baik organisasi publik maupun di organisasi privat ([Asropi, 2008](#)). Beberapa ahli berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan perwujudan dari aktifitas individu diluar tempat kerja yang kemudian secara tidak langsung kebiasaan tersebut berdampak pada tempat kerja ([Bass, 2016](#); [Wood et al., 2019](#)). Kemudian, kebiasaan individu tersebut akan berinteraksi dengan kebiasaan individu dengan orang lain, saling bertukar dan pada kondisi tertentu akan saling mempengaruhi. Hingga menjadi satu kebiasaan baru yang diyakini secara kolektif. Kebiasaan ini selanjutnya diadopsi sebagai instrumen kerja. Sebab, keberadaannya di percaya mampu mengefektifkan kerja-kerja organisasi. Keadaan ini berlangsung secara alamiah, sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Dalam perkembangan selanjutnya, kebiasaan individu yang kemudian telah diadopsi secara kolektif untuk mempercepat tercapainya tujuan organisasi oleh beberapa ahli menyebutnya sebagai budaya organisasi ([Bass, 2016](#); [Wood et al., 2019](#)). Singkatnya, budaya organisasi dalam perspektif ini berangkat dari basis teori antropologis. Sekaligus memberikan konfirmasi, bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang terbentuk atas interaksi dan aktifitas yang dilakukan oleh individu. Karena dibentuk oleh interaksi individu, maka budaya organisasi menjadi sesuatu yang dinamis. Dapat berubah-ubah sesuai dengan konteks sosial yang di hadapi.

Gramsci salah satu sarjana terkemuka yang gagasannya juga sangat berpengaruh pernah berbicara mengenai budaya. Meskipun tidak secara eksplisit menyebutkan budaya organisasi, tetapi gagasan Gramsci sangat relevan ketika membicarakan mengenai budaya organisasi. Gagasan Gramsci yang dapat dijadikan sebagai kecamata analisis terkait dengan budaya organisasi adalah hegemoni. Menurut Gramsci hegemoni merupakan instrumen paksaan secara tidak langsung dilakukan oleh otoritas tertentu untuk merebut dan mempertahankan dominasi ekonomi dan politik ([Anderson, 2016](#); [Bates, 1975](#); [Lears, 1985](#)). Dalam upayanya mempertahankan tersebut, otoritas akan menggunakan cara-cara tertentu baik secara paksaan (kekerasan) ataupun secara halus. Ketika gagasan ini digunakan untuk melihat budaya organisasi, maka bagi Gramsci budaya organisasi adalah instrumen untuk mempertahankan dan merebut dominasi sosial. Artinya, budaya organisasi merupakan instrumen yang penuh dengan konflik. Adapun budaya organisasi baru yang kami maksud dalam penelitian ini dengan merujuk pada penjelasan sebelumnya, mengacu pada kebiasaan baru organisasi publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat, lebih spesifik pada layanan yang berlangsung di kantor pedesaan di Sigi.

COVID-19 Mendorong Reformasi Birokrasi

Pasca reformasi, perubahan besar dan mendasar di lingkup birokrasi menjadi tema yang banyak di bicarakan. Perubahan ini sejalan dengan semangat reformasi yang berlangsung saat itu. Salah satu tema reformasi birokrasi yang banyak di soroti adalah pemisahan yang tegas antara politik dan birokrasi. Miftah Thoha sebagai salah satu pemikir di Indonesia yang banyak menyuarakan soal reformasi birokrasi dengan memisahkan antara politik dan birokrasi ([Thoha, 2003](#)). Politik dan birokrasi tidak boleh berada dalam satu kamar. Sebab, dikhawatirkan ketika berada dalam satu kamar birokrasi tidak akan berjalan secara profesional. Lebih lanjut, Miftah Thoha melihat bahwa birokrasi dapat dijadikan sebagai instrumen politik. Alih-alih memberikan layanan yang prima kepada masyarakat, birokrasi yang terikat erat dengan politik hanya akan menjadikan birokrasi sebagai kaki tangan kekuasaan.

Arah reformasi yang didorong oleh Thoha dan beberapa sarjana lainnya lebih kepada perubahan pada institusional. Mereka memberikan perhatian penuh pada institusional. Ini bukan tanpa sebab. Bagi mereka lambatnya reformasi birokrasi karena gagalnya perubahan institusional. Selain dianggap kaku, birokrasi yang ada sejauh ini terlalu berbelit-belit, panjang prosedural, dan terlalu rigit. Berbagai persoalan ini di tuding sebagai penyebab dari

gagalnya reformasi birokrasi. Karena itu semangat reformasi yang ada di depan mata harus di topang dengan perubahan yang lebih fleksibel. Dalam penjabarannya, birokrasi yang lebih fleksibel hanya bisa dilakukan ketika institusi birokrasi lebih di sederhanakan. Itu artinya bahwa intervensi yang dilakukan harus menyisir institusional. Hasilnya bisa dilihat di beberapa tahun belakangan, berbagai perubahan dan perbaikan yang menyisir institusi pemerintahan terus dilakukan. Tujuannya, mendorong birokrasi yang lebih efektif, efisien dan paling penting lebih dekat dengan masyarakat.

Ahli lain di Indonesia yang mendorong gagasan mengenai reformasi birokrasi dikemukakan oleh Eko Prasajo. Gagasan Prasajo menitik beratkan pada dua hal, komitmen dan *National Leadership* (Prasajo & Kurniawan, 2008). Bagi Prasajo, arah dari reformasi birokrasi di Indonesia tidak bisa dilihat secara terpisah dari kondisi sosial yang lainnya. Bahwa kinerja birokrasi sangat tergantung pada lingkungan sekitarnya, termasuk diantaranya situasi sosial, politik dan budaya. Karena memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya, maka reformasi birokrasi idealnya bukan hanya disentuh pada satu aspek saja. Namun, harus di barengi dengan intervensi pada sektor yang lain. Dengan kata lain, arah dari reformasi birokrasi yang di tawarkan oleh Prasajo lebih kepada multi-sektor. Dalam kondisi yang multi-sektor ini, kepemimpinan nasional sangat diperlukan. Tetapi, perlu di catat bahwa kepemimpinan nasional saja tidak cukup untuk membuat arah dari reformasi birokrasi menjadi lebih baik. Bagi Prasajo, selain kepemimpinan nasional juga diperlukan komitmen yang kuat untuk memperbaiki situasi tersebut. Sekilas gagasan dari Prasajo menempatkan persoalan koordinasi sebagai pemicu yang membuat birokrasi pada layanan publik mengalami stagnasi. Akhirnya, kepemimpinan dan komitmen menjadi kata kunci dari resep yang di tawarkan oleh Prasajo dalam merombak layanan birokrasi di Indonesia.

Terakhir, gagasan reformasi birokrasi yang di tawarkan oleh Pramusinto. Pada gagasan arah reformasi birokrasi ini mengambil sudut yang berbeda. Bagi Pramusinto, reformasi birokrasi yang ada sejauh ini terlalu berfokus pada internal pada organisasi. Akhirnya, kesimpulan yang di bangun mengenai arah reformasi birokrasi jika tidak berkuat pada persoalan institusi, pada persoalan koordinasi dan kepemimpinan. Pramusinto mencoba melihat sisi lain, yaitu pada entitas yang berada diluar organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, masyarakat selaku penerima layanan publik selama ini. Pramusinto mendorong gagasan mengenai reformasi birokrasi, bahwa reformasi birokrasi hanya bisa berlangsung ketika

mendapat dorongan dari luar ([Pramusinto, 2016](#)). Dorongan dari luar ini berasal dari masyarakat selaku penerima layanan.

Hingga saat ini reformasi birokrasi di Indonesia masih terus dilakukan. Perbaikan di berbagai sektor mulai dari perbaikan institusional, komitmen dan kepemimpinan serta keterlibatan masyarakat sebagai pendorong birokrasi. Diatas kertas, arah reformasi birokrasi di desain sedemikian rupa. Terukur dengan target yang telah dikalkulasi dengan sangat matang. Namun, semuanya nyaris tidak terduga bahwa hantaman pandemi menimbulkan kepanikan yang cukup mengkhawatirkan termasuk yang melanda pada birokrasi publik. Dengan COVID-19 birokrasi dan layanan publik dipaksa bertransformasi dengan cepat ([Amanda et al., 2022](#); [Firdaus et al., 2021](#)). Birokrasi dan layanan publik diperhadapkan dengan sesuatu yang selama ini jarang sekali bahkan tidak pernah diperhitungkan sebelumnya. Singkatnya, COVID-19 mendorong birokrasi dan layanan publik untuk melakukan transformasi ([Rabiatul & Herman, 2022](#); [Taufik et al., 2020](#)). Arah dari perubahan ini, yang kami lihat sebagai bentuk dari reformasi birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian dilakukan pada dua desa di Sigi, masing-masing desa Kalubula dan desa Ampanau. Kedua desa ini merupakan desa yang memiliki tingkat kasus COVID-19 yang relatif tinggi sepanjang tahun 2021 di Kabupaten Sigi. Hal ini sesuai dengan surat edaran pemerintah Kabupaten Sigi, melalui Dinas Kesehatan Sigi No. 440/800-453/Kep. Dinkes, perihal kriteria zonasi desa di Kabupaten Sigi. Dari edara tersebut, menempatkan desa Ampanau dan desa Kalubula pada zona merah. Secara kumulatif, hingga Agustus 2022 di kabupaten Sigi jumlah masyarakat yang terkonfirmasi positif COVID-19 mencapai 5306, dengan rincian sebanyak 5175 dan selebihnya meninggal seperti dilansir laman Tanggap Covid-19 Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian di fokuskan pada aktifitas pelayanan masyarakat selama masa pandemi, khususnya dalam melihat bagaimana reaksi masyarakat di dua desa merespon kebijakan *work from home* yang terjadi baik di Desa Kalubula maupun di Desa Ampanau. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan kunci Sekretaris Desa Kalubula dan Kasi Pembangunan di Desa Ampanau. Selain itu, proses wawancara juga berlangsung pada masing-masing dua orang staf yang bekerja di kantor desa baik Desa Kalubula maupun Desa Ampanau. Masyarakat dan tokoh masyarakat di dua desa juga tidak luput dari wawancara selama proses pengumpulan data. Penelitian ini berlangsung pada saat

kasus COVID-19 di Indonesia masih dalam kondisi yang relatif tinggi. Sehingga dengan mempertimbangkan banyak hal, maka interaksi peneliti dengan informan di lapangan jumlahnya sangat terbatas. Meski demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi substansi informasi dan data yang di peroleh. Karena penulis berupaya menutupi kekurangan tersebut dengan memperkuat intensitas wawancara dengan informan-informan yang telah disebutkan sebelumnya, terutama kepada sekretaris desa Kalubula selaku peneyelenggara layanan di tingkat pedesaan dan Kepala Urusan Pemerintahan di Desa Ampanau. Total, sekitar delapan orang di dua desa yang telah diwancarai selama pengumpulan data. Dengan waktu wawancara berlangsung antara sepuluh hingga lima belas menit untuk masing-masing orang diluar sekretaris desa Kalubula dan kepala urusan pemerintahan desa Amapanau.

Kemudian proses analisis data dilakukan dengan melakukan kategorisasi pada setiap informasi yang diperoleh dari hasil wawancara di lapangan. Ada dua kategorisasi yang kami kelompokkan sebagai bagian dari usaha untuk menganalisis data wawancara, pertama mengkategorisasi model dan wujud *work from home* yang dilakukan pada pemerintahan di dua desa, Kalubula dan desa Ampanau, dan kedua mengkategorisasi setiap respon yang dihasilkan oleh masyarakat dari hasil *work from home*. Kami melihatnya secara dialektis, tarik ulur dari kedua kategorisasi ini menjadi fokus utama kami. Satu sisi, melihat upaya pemerintah menerapkan WFH dan pada saat bersamaan juga melihat respon masyarakat sebagai reaksi dari WFH yang berlangsung di dua desa. Layanan-layanan dasar di desa, seperti layanan perizinan dan layanan surat keterangan sebagai kasus yang kami lihat. Selanjutnya, semua data dan informasi yang kami peroleh disajikan melalui teknik deskriptif. Untuk menguji keabsahan informasi dan data yang kami peroleh, kami melakukan proses kroscek informasi (data) dengan mengkonfirmasi beberapa data yang kami peroleh dilapangan dengan lebih dari satu sumber.

HASIL DAN DISKUSI

Desa Ampanau dan Desa Kalubulu adalah dua di antara 1.778 desa di Sulawesi Tengah yang terdampak pandemi COVID-19. Secara administratif kedua desa tersebut berada dalam wilayah kabupaten Sigi. Sebuah kabupaten yang berbatasan langsung dengan Ibu Kota Sulawesi Tengah, kota Palu. Di desa Amapanau dan desa Kalubula merupakan dua desa yang memiliki tingkat penularan kasus COVID-19 tertinggi di Kecamatan Sigi Biromaru, Kabupaten Sigi. Melalui Surat Dinas Kesehatan Sigi Nomor 440/800-453/Kep.Dinkes, perihal Kriteria Zonasi Desa di Kabupaten Sigi, menempatkan Desa

Ampanau dan Desa Kalubula pada zona merah. Secara kumulatif, hingga Agustus 2022 di kabupaten Sigi jumlah masyarakat yang terkonfirmasi positif COVID-19 mencapai 5306, dengan rincian sebanyak 5175 dan selebihnya meninggal dilansir laman Tanggap Covid-19 Provinsi Sulawesi Tengah.

Salah satu dampak yang paling nyata dari pandemi COVID-19 adalah penyesuaian pemberian layanan di dua desa, Ampanau dan Desa Kalubula. Penyesuaian kerja tersebut dapat terlihat dari WFH dan penerapan *shift* selama memberikan layanan kepada masyarakat di pedesaan. Jika di telisik ke belakang, penyesuaian kerja yang berlangsung di organisasi publik, termasuk yang di adopsi di pemerintahan desa merupakan anjuran pemerintah pusat. Melalui surat edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sitem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah, kemudian di tindaklanjuti oleh keputusan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor 29 Tahun 2021 Tentang Rencana Rehabilitasi dan Rekonstruksi Pascabencana Coronavirus Disease 2019, yang mengatur tentang upaya pencegahan penyebaran kasus COVID-19 pada instansi pemerintah dengan menerapkan protokoler kesehatan serta pembatasan kontak secara langsung. Regulasi ini, yang dalam prakteknya dijadikan sebagai alas hukum di desa-desa di Sigi, termasuk desa Ampanau dan desa Kalubulua. Pada bagian berikut ini penulis akan memaparkan dua wujud dari upaya penyesuaian kerja yang berlangsung di dua desa, yaitu *shift* kerja dan pembatasan jam operasional kerja.

Shift Kerja

Pemerintah Desa Ampanau merespon kasus COVID-19 dengan melakukan penyesuaian layanan di kantor desa. Di lapangan, upaya penyesuaian tersebut dilakukan dengan menerapkan *shift* kerja. *Shift* kerja ini semacam jam piket layanan di kantor desa. Aktifitas ini dilakukan dengan memberikan tugas secara bergantian kepada aparat dan staf desa. Tugasnya adalah memastikan semua masyarakat yang membutuhkan layanan terkait dengan urusan administrasi di kantor desa dapat terealisasi. *Shift* kerja mula-mula dilakukan dengan membuat jadwal piket harian. Jadwal ini dibuat oleh segenap aparat desa yang telah disepakati secara bersama. Proses pembuatannya berlangsung secara musyawarah. Setiap orang akan dikelompokkan menjadi kelompok piket harian. Setiap kelompok piket harian terdiri dari empat hingga lima orang. Dalam menjalankan tugasnya, kelompok piket bertanggung jawab penuh atas semua layanan yang berlangsung di kantor desa. Tujuan dibuatnya jadwal piket atau *shift* kerja untuk merealisasikan anjuran pemerintah Nomor 19

Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sitem Kerja, dalam hal ini WFH dengan ketentuan bahwa yang boleh berkantor tidak boleh lebih 50% dari kapasitas ruangan. Bahkan pada beberapa kasus, kebijakan Gubernur Sulawesi Tengah melalui edaran No. 443/45/Dis. Kes, yang hanya menganjurkan kegiatan berkantor sebanyak 25 % dari jumlah pegawai disebuah instansi.

Di atas kertas, jadwal piket yang telah dibuat sebagai upaya merealisasikan anjuran pemerintah untuk mencegah penyebaran COVID-19 justru menimbulkan problem lain. Temuan lapangan kami menunjukkan bahwa untuk beberapa kasus jadwal piket belum optimal, terutama dalam memberikan kepastian pada layanan publik. Keluhan ini terlihat bukan hanya dari masyarakat sebagai penerima layanan, tetapi juga berasal dari penyelenggaran pemerintah. Beberapa problem yang di hadapi dilapangan, seperti *shift* kerja kadang menambah beban kerja yang bertumpuk pada satu orang.

Meskipun telah dibuat *shift* kerja atau jadwal piket tetapi dalam prakteknya jadwal kerja ini hanya tertulis diatas kertas. Terutama untuk layanan di desa, ketergantungan terhadap individu masih sangat tinggi. Sebagai ilustrasi, Mila yang merupakan perangkat desa yang seharusnya piket di hari Senin, kemudian libur di hari Selasa. Namun kenyataannya Mila tetap masuk di hari Selasa. Kemampuan mengoperasikan komputer yang dimiliki Mila belum ada yang bisa menggantikannya, walaupun ada yang bisa *file* dan beberapa dokumen yang dibutuhkan tidak bisa ditemukan oleh orang lain selain Mila. Akibatnya, Mila teteap harus berkantor di hari Selasa, hari dimana dia seharusnya bekerja dari rumah. Ketergantungan yang tinggi kepada individu, sekaligus memberikan konfirmasi tentang belum meratanya kemampuan yang ada di pedesaan. Sehingga begitu berlangsung jadwal piket harian menambah beban bagi individu tertentu.

Persoalan lain selain ketergantungan tinggi pada individu yang pada akhirnya membuat jadwal piket menjadi tidak efektif bagi penyelenggara pemerintah di pedesaan, piket harian digunakan sebagai pembenaran untuk tidak masuk kantor. Meskipun tidak semuanya, tetapi beberapa oknum justru memanfaatkan adanya piket harian ini sebagai alasan untuk tidak berkantor. Biasanya motif yang digunakan dengan berlindung pada alasan jadwal piket. Kondisi ini pada akhirnya berimplikasi pada substansi layanan di pedesaan. Layanan yang diperoleh masyarakat juga pada akhirnya harus menyesuaikan dengan jadwal piket individu. Masyarakat pada akhirnya sangat bergantung pada individu dan layanan yang ada tidak berkesinambungan. Situasi ini memperlihatkan bahwa secara keseluruhan layanan yang berlangsung di pedesaan belum dipahami secara luas oleh semua perangkat desa sendiri. Akibatnya, ketergantungan pada individu menjadi sangat tinggi.

Pembatasan Jam Operasional Layanan

Selain jadwal piket, pembatasan jam operasional kerja di pedesaan juga sebagai salah satu wujud dari pemerintah desa merespon COVID-19. Pembatasan jam kerja dilakukan dengan cara, memangkas jam layanan dikantor desa. Jika di masa normal jam layanan berlangsung kurang lebih delapan jam perhari, di mulai dari pukul 08.00 hingga pukul 17.00, maka di masa pandemi COVID-19 jam layanan menjadi lebih singkat, hanya sekitar empat hingga lima jam perhari. Selama pandemi, kantor layanan di pemerintahan desa di buka dari jam 08.00 dan ditutup paling maksimal di jam 14.00. seperti yang berlangsung di desa Ampanau, berikut kutipan hasil wawancara bersama dengan Kepala Seksi Urusan (KASI) Pemerintahan Desa Ampanau.

”Jam layanan ini memang di batasi. Maksimal hanya sampai jam 14.00 siang saja. Kebijakan ini sebagai respon terhadap penyebaran kasus COVID-19 yang semakin tinggi. Sebenarnya pembatasan ini bukan hanya dalam hal jam operasional saja, tetapi juga pembatasan untuk kegiatan-kegiatan lain yang dilakukan di kantor desa. Seperti untuk pertemuan, rapat-rapat semuanya sudah di batasi. Maksimal hanya boleh di isi 50% dari kapasitas ruangan. Dan ini sudah di terapkan di desa ini” (Wawancara, Kasi Pemerintahan Desa Ampanau).

Sementara itu, di Desa Kalubula pembatasan jam operasional juga dilakukan dengan memberikan batasan layanan dikantor hanya sampai jam 14.00. Jam operasional layanan ini sama dengan yang berlangsung di desa Ampanau. Tetapi, penting untuk di catat bahwa meskipun jam layanan yang secara normatif telah ditetapkan hanya sampai jam 14.00. Fakta lapangan menunjukkan bahwa terkadang masyarakat menuntut lebih dari ketentuan yang ada. Untuk beberapa kasus yang kami peroleh dari lapangan, ada beberapa masyarakat yang karena urusannya mendesak, lalu meminta untuk segera di selesaikan saat itu juga maka tidak jarang masyarakat mendatangi rumah aparat (staf desa). Mereka biasa datang untuk mendesak aparat desa agar urusannya diselesaikan dengan cepat. Sekretaris desa Kalubula menceritakan,

”Terkadang saya didatangi oleh masyarakat. Sebenarnya tidak masalah kalau ada masyarakat yang datang kerumah. Tetapi yang membuat biasa saya tidak nyaman kalau sampai dia datang ke rumah dan mendesak agar urusannya bisa cepat selesai. Biasanya dia mendatangi rumah untuk dibantu. Padahal kan sudah diluar jam layanan. Kita juga mau ngumpul sama keluarga. Tetapi apa boleh buat, ada yang datang biasa sore, malam”.

Begitupun yang dikeluhkan oleh Kasi Pemerintahan di desa Ampanau. Selama pembatasan akibat COVID-19 justru layanan yang di peroleh di kantor pemerintahan desa

semakin meningkat dari biasanya. Sementara itu, disaat tingginya permintaan masyarakat terhadap layanan di pedesaan, aparat desa dihadapkan dengan keadaan pembatasan layanan. Situasi yang kontradiksi ini kemudian menimbulkan persoalan baru. Dilematis, satu sisi ketika di terapkan jam operasional di kantor desa, layanan yang diberikan kepada masyarakat juga semakin terbatas, sementara pada saat COVID-19 justru permintaan untuk dilayani semakin tinggi. Beberapa kondisi yang membuat permintaan layanan yang semakin tinggi, karena selama COVID-19 beberapa bantuan sosial yang diluncurkan pemerintah membutuhkan beberapa dokumen administrasi yang harus dikeluarkan oleh pemerintah desa setempat. Seperti contohnya, surat keterangan domisili, surat keterangan usaha dan pelaku UMKM di desa.

”Kami juga dilematis sebenarnya, karena kan jam operasional di desa ini hanya sampai jam 14.00 sementara masyarakat disini biasanya jam-jam seperti itu banyak yang mau dilayani. Apalagi, sejak COVID-19 ada beberapa bantuan dari pemerintah yang syarat penerimanya harus punya surat keterangan dari desa. Itu juga yang membuat kami kerepotan biasanya. Syukur kalau masyarakat bisa memahami kalau jam layanan hanya sampai jam 14.00, karena ada juga beberapa mendesak kami untuk segera dibuatkan surat keterangan. Biasanya kalau terlalu mendesa juga yah dibuatkan saja. Meski sudah diluar jam layanan. Yang banyak itu kami terima, terkait permintaan surat keterangan usaha di desa. Kayaknya untuk mendapat bantuan dari pemerintah.”

Budaya Kerja Baru di Antara Dorongan Reformasi Birokrasi

Deretan kasus yang diamati di dua desa telah mempertegas argumen beberapa sarjana, yang menyimpulkan bahwa COVID-19 telah mendorong budaya baru dalam hal layanan di pedesaan (DAPUS). Dimana budaya baru tersebut terlihat dari dua aspek, pertama dari segi pemberian layanan. Ini bisa tercermin dari wujud layanan di pedesaan yang dilakukan dengan metode piket layanan di pedesaan (*shift*). Kedua, budaya baru dalam layanan di pedesaan selama COVID-19 berupa pembatasan jam operasional layanan. Kedua aspek ini menjadi kebiasaan baru yang berlangsung pada layanan yang ada di pedesaan, yang secara terotik merujuk pada teori hegemoni dan budaya organisasi sebagai budaya kerja baru dalam organisasi di pedesaan.

Namun, dalam catatan tampak bahwa budaya kerja baru ini kemudian mendapat resisten dari masyarakat selaku penerima layanan. Yang dalam wujudnya di lapangan, dilakukan dengan menuntut atau mendesak pemerintah desa untuk segera mendapat layanan yang cepat. Ekspresi dari tuntutan tersebut setidaknya tercermin dari beberapa tindakan, pertama upaya mendesak pemerintah desa dengan mendatangi hingga ke rumah aparat desa,

kemudian kedua dengan cara mendesak pemerintah desa untuk mendapat layanan yang cepat. Dua upaya ini pada kasus yang kami lihat terbukti berimplikasi pada layanan yang diperoleh oleh masyarakat. Masyarakat pada akhirnya berhasil mendapatkan apa yang mereka inginkan. Ada semacam dorongan yang dilakukan oleh masyarakat, yang karena dorongan tersebut mendesak penyelenggara dan pemberi layanan untuk segera berbenah. Hal ini senada dengan apa yang telah disebutkan oleh Pramusinto bahwa reformasi birokrasi yang ideal hanya bisa berjalan dengan baik ketika ada dorongan dari masyarakat selaku penerima layanan ([Pramusinto, 2016](#)). Wujud dorongan yang kami lihat pada kasus disini tertuang pada ekspresi dari tuntutan masyarakat, mendatangi rumah aparat desa dan mendesak aparat desa. Dengan sendirinya, pemberi layanan akan tergerak untuk segera memberikan layanan yang cepat dan efektif.

PENUTUP

COVID-19 mendorong budaya kerja baru pada organisasi publik di pedesaan. Budaya kerja baru ini bermula dari diterapkannya *work form home* (WFH). Dengan meningkatnya kasus COVID-19 di Indonesia, pemerintahan mengeluarkan kebijakan melalui surat edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sitem Kerja, dimana wujud dari penyesuaian kerja dilakukan dengan cara WFH (*Work From Home*). Di Kabupaten Sigi Sulawesi Tengah, tepatnya di Desa Ampanau dan Desa Kalubula merealisasi WFH melalui kerja *shift* (piket layanan) dan pembatasan jam operaisonal layanan. Kedua wujud kerja di era WFH ini kami melihatnya sebagai budaya kerja baru pada layanan di pedesaan. Dengan budaya kerja baru di era pandemi diharapkan dapat mendorong layanan di pedesaan yang lebih efektif. Sembari menekan angka kasus penularan COVID-19 disaat bersamaan tetap memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Namun, hasilnya jauh panggang dari api, faktanya di lapangan budaya kerja baru yang diwujudkan melalui kerja shift dan pembatasan jam operasional layanan cukup efektif dalam membatasi interaksi masyarakat di pedesaan. Tetapi, dari segi efektifitas pemberian layanan belum mendapat dukungan yang optimal dari masyarakat. Di lapangan, praktek dari budaya kerja baru ini masih menimbulkan reaksi negatif dari masyarakat. Belum meratanya kemampuan pengetahuan staf menjadi persoalan baru ketika berlangsung piket layanan, yang ada pada akhirnya semakin membebani individu yang lain. Sementara itu, pembatasan jam operasional masing berjalan pincang. Kenyataannya dorongan masyarakat yang mendesak untuk segera

mendapatkan layanan yang cepat kerap membuat rumah aparat desa di datangi oleh masyarakat meski telah berada di luar jam layanan.

Pada akhirnya kami melihat, bahwa budaya kerja baru sebagai manifestasi dari WFH yang tercermin dari shift kerja dan pembatasan jam operasional layanan di pedesaan sebagai salah satu upaya mendorong pelayanan yang lebih prima masih sangat tergantung pada tuntutan dan dorongan masyarakat. Ini sekaligus mengkonfirmasi apa yang telah dikatakan oleh Pramusinto, mengenai konsep mendorong perubahan dari luar, bahwa perubahan reformasi birokrasi termasuk dalam hal ini layanan publik yang lebih baik yang berlangsung di Instansi pemerintah harus dilakukan dengan meletakkan arus perubahan tersebut pada kebutuhan masyarakat ([Pramusinto, 2016](#)). Bahwa masyarakat dapat ditempatkan sebagai pendorong dari perubahan birokrasi yang berlangsung diberbagai level, termasuk pada birokrasi pemerintahan di pedesaan. Pertanyaannya, bagaimana menampung kekuatan kolektif masyarakat sehingga mampu menjadi pendorong perubahan dalam birokrasi, menjadi isu yang kiranya perlu di tindaklanjuti oleh peneliti yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2020). [New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery](#). *Public Money and Management*, 0(0), 1–4. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). [The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks](#). *Journal of Human Resources Management Research*, 2017, 1–23. <https://doi.org/10.5171/2017.761672>
- Amanda, A., Azriah, T., & Nastiti, D. (2022). [Pelayanan Publik Masa Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Banyumas](#). *Jurnal Masyarakat Maritim*, 6(1), 13–19. <https://doi.org/10.31629/JMM.V6I1.4385>
- Anderson, K. J. (2016). [Cultural Hegemony and the Race-Definition Process in Chinatown, Vancouver: 1880–1980](#). *Http://Dx.Doi.Org/10.1068/D060127*, 6(2), 127–149. <https://doi.org/10.1068/D060127>
- Arfan, S., Mayarni, M., ... M. N.-I. R. and, & 2021, undefined. (n.d.). [Responsivity of Public Services in Indonesia during the Covid-19 Pandemic](#). *Scholar.Archive.Org*. Retrieved November 27, 2022, from <https://scholar.archive.org/work/yolvaf5tdfhybdv2fl7kyydayu/access/wayback/http://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/download/1638/pdf>
- Asropi, A. (2008). [BUDAYA INOVASI DAN REFORMASI BIROKRASI](#). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 5(3), 04. <http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/451>
- Bass, B. M. (2016). [Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice](#). *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/00221546.1985.11778728*, 56(5), 592–595. <https://doi.org/10.1080/00221546.1985.11778728>
- Bates, T. R. (1975). [Gramsci and the Theory of Hegemony](#). *Journal of the History of Ideas*, 36(2), 351. <https://doi.org/10.2307/2708933>
- Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). [Kebijakan Work From Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19](#). *TheJournalish: Social and Government*, 1(3), 92–99. <https://doi.org/10.55314/TSG.V1I3.26>
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). [Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemeritahan Indonesia](#). *Kybernan:*

- Jurnal Studi Pemerintahan*, 4(2), 226–239.
<https://doi.org/10.35326/KYBERNAN.V4I2.1244>
- Lears, T. J. J. (1985). [The Concept of Cultural Hegemony: Problems and Possibilities](#). *The American Historical Review*, 90(3), 567. <https://doi.org/10.2307/1860957>
- Napitu, N. P. S., Humaizi, H., & Hartono, B. (2021). [Efisiensi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Sistem Work From Home](#). *PERSPEKTIF*, 11(1), 179–186. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i1.5372>
- Osa Kossasy, S., Yasmeardi, F., Jufri, Y., Ayu Monia, F., Mutia Kosassy, S., Ilmu Administrasi Negara, P., LPPN Padang, S., Tarbiyah, F., Bukittinggi, I., Keperawatan, F., & Kesehatan Prima Nusantara Bukittinggi, I. (2021). [Public Services in the Covid-19 Pandemic Situation](#). *Conference.Loupiasconference.Org*. <http://conference.loupiasconference.org/index.php/ICoGEMT/article/view/142>
- Pramusinto, A. (2016). [Mendorong Perubahan Dari Luar: Ke Arah Birokrasi Indonesia Yang Demokratis Dan Melayani](#).
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). [Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia](#). Makalah the 5th international Symposium of Antropologi Indonesia. *Reformasi Birokrasi Dan Good Governance: Kasus Best Practices Dari Sejumlah Daerah Di Indonesia*.
- Rabiatul, S., & Herman, W. (2022). [Covid-19 dan Adpatasi Layanan Publik di Indonesia: Sebuah Studi Awal Tentang Layanan Publik Berbasis Virtual](#). *Vox Populi*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.24252/VP.V5I1.29008>
- Saputra, N., Ardyansyah, F., Palupiningtyas, D., Khusna, K., & Karneli, O. (2021). [Work-From-Home Productivity in Indonesia: First Time Experience of Virtual Working During Covid-19 Time](#). *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 23(1), 13–26. <https://doi.org/10.14203/jmb.v23i1.1122>
- Sari, A. D., & Ratnawati, S. (2022). [Pengaruh Wfh Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Di Dpupr Jepara Pada Era Pandemi COVID-19](#). *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 90–104. <https://doi.org/10.52859/JBM.V11I1.193>
- Sci, H. A.-S. J. H. S., & 2021, undefined. (2021). [Legal Basis for the Implementation of Work from Home Amid The COVID-19 Pandemic in Indonesia](#). *Saudijournals.Com*, 6(4), 116–121. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2021.v06i04.002>
- Situmeang, A., and, W. T.-1st I. C. on L., & 2021, undefined. (2021). [Fulfillment of Human Rights in Public Services During the Covid-19 Pandemic in Indonesia](#). *Atlantis-*

- Press.Com.* <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iclhr-20/125956202>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). [Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia.](#) *Humanities and Social Sciences Communications* 2022 9:1, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Susilo, D., Hidayat, E., & Marta, R. F. (2021). [Village public innovations during COVID19 pandemic in rural areas: Phenomena in Madura, Indonesia.](#) *Cogent Social Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1905919>
- Taufik, T., Administrasi, H. W.-D. J. I., & 2020, undefined. (2020). [Birokrasi baru untuk new normal: tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19.](#) *Ejournal2.Undip.Ac.Id*, 2(1). <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/view/8182>
- Tanggap Covid Provinsi Sulawesi Tengah. Sebaran Kasus Covid-19 Provinsi Sulawesi Tengah. Tanggap Covid Sulawesi Tengah. 27 November 2022. https://corona.sultengprov.go.id/data_statistik, diakses pada 27 November 2022
- Thoha, M. (2003). *Birokrasi dan politik di Indonesia*. <http://library.stik-ptik.ac.id>
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). [Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy.](#) *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>