



## ANALISIS PERUBAHAN MODEL PELAYANAN PUBLIK ERA COVID-19 (Studi Kasus Pada Kantor Kecamatan Moyohulu Tahun 2021)

Dedi Supriadi<sup>1\*</sup>, Aldi Apriansyah<sup>2</sup>, Donatus Sae<sup>3</sup>

<sup>1), 2)</sup>Universitas Teknologi Sumbawa\*

<sup>3)</sup>STISIP Fajar Timur Atambua\*\*\*

[Dediadventure1@gmail.com](mailto:Dediadventure1@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) perubahan model pelayanan publik pada masa pandemi Covid-19 di Kantor Kecamatan Moyohulu tahun 2020, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan model pelayanan publik pada masa pandemi Covid-19 di Kantor Kecamatan Moyohulu tahun 2020. sedangkan Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) di Kantor Kecamatan Moyohulu, dalam segi pelayanan tidak terjadi perubahan yang signifikan. Prosedur, standar dan prinsip pelayanan masih sama seperti sebelum pandemi Covid-19, hanya saja dengan penambahan penerapan protokol kesehatan Covid-19, yakni memakai masker, mencuci tangan dan menjaga jarak. (2) Faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan model pelayanan publik adalah perubahan organisasi sebagai faktor internal dan perubahan sosial sebagai faktor eksternal, dikarenakan keduanya memiliki kaitan erat dengan pelayanan publik, yakni organisasi sebagai penyelenggara dan masyarakat sebagai pelanggan. Penelitian ini berkontribusi terhadap isu pelayanan public pada era Covid-19 dan upaya pelayanan yang dilakukan selama pandemi berlangsung khususnya pelayanan di lembaga pemerintahan.

Kata Kunci: Pelayanan Publik, Covid-19 di Tahun 2020, Kecamatan Moyohulu.

### Abstract

This study aims to determine (1) changes in the public service model during the Covid-19 pandemic at the Moyohulu District Office in 2020, (2) the factors that influence changes in the public service model during the Covid-19 pandemic at the Moyohulu District Office in 2020. while the research method used is descriptive research with a qualitative approach. The results of the research show that (1) at the Moyohulu District Office, there is no significant change in terms of service. Procedures, standards and service principles are still the same as before the Covid-19 pandemic, only with the addition of the implementation of the Covid-19 health protocol, namely wearing masks, washing hands and maintaining distance. (2) The factors that can cause changes in the public service model are organizational changes as internal factors and social changes as external factors, because both have close links with public services, namely the organization as the provider and the community as the customer. This research contributes to the issue of public services in the Covid-19 era and the service efforts carried out during the pandemic, especially services in government institutions.

Keywords: Public Service, Covid-19 in 2020, Moyohulu District.

### PENDAHULUAN

Corona Virus Disease 2019 atau COVID-19 pertama kali diumumkan muncul di Wuhan-China, pada 31 Desember 2019. Kemudian mulai menyebar ke berbagai negara di belahan dunia sehingga WHO menetapkan Covid-19 sebagai pandemi global., update 20 Desember 2022

telah terkonfirmasi 76,372,407 positif, 1,687,304 meninggal dunia, dan 43,102,550 berhasil disembuhkan. Sedangkan di Indonesia pada tanggal *update* yang sama telah terkonfirmasi 664,930 positif, 19,880 meninggal dunia, dan 541,811 berhasil disembuhkan (World Health Organization, [www.who.int](http://www.who.int)).

Angka kematian yang ditimbulkan bukanlah sesuatu yang dapat di anggap remeh terlebih karena penyeberannya begitu cepat dan luas. Berbagai lini kehidupan pun terdampak oleh pandemi *Covid-19* ini, Sosial, ekonomi hingga birokrasi. Demi menekan penyebaran dan dampak yang ditimbulkan, berbagai negara yang terjangkit dipaksa untuk terus memutar otak dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan terbaik bahkan melakukan berbagai penelitian untuk dapat menemukan obat maupun penawarnya<sup>1</sup>.

Semua Negara berlomba-lomba untuk menyelesaikan penyebaran virus ini termasuk pemerintah Indonesia berupaya pencegahan dan penanganan terhadap merebaknya angka pasien di sejumlah daerah di Indonesia. Pada 31 Maret pemerintah kemudian menetapkan Peraturan Pemerintah No.21 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam rangka penanganan Corona Virus Disease 2019 (*COVID-19*), Secara garis besarnya yakni pemerintah melakukan *lockdown* (karantina wilayah), meliburkan sekolah dan kerja dengan maksud meminimalisir kegiatan di luar rumah kemudian beralih ke sistem *online*. Pemberlakuan PSBB juga berdampak pada aksesibilitas pelayanan publik. Pada 16 Maret 2020 dikeluarkan Surat Edaran oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Instansi Pemerintah, memberlakukan *work from home* bagi para pegawai di Lingkungan Instansi Pemerintah<sup>2</sup>.

Kebijakan PSBB tidak berjalan dengan begitu baik tetapi berdampak pada lumpuhnya perekonomian, angka pengangguran dan PHK meningkat drastis, oleh karena itu pemerintah berupaya meyakinkan masyarakat untuk dapat bersinergi dengan *Covid-19*. Sedangkan upaya kongkrit yang dilakukan pemerintah dengan menetapkan kebijakan yakni *New Normal*. *New normal* adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal namun dengan ditambah menerapkan protokol kesehatan.

Menteri kesehatan mengeluarkan dua surat keputusan sebagai protokol kesehatan untuk penerapan *New Normal*. Pertama, protokol kesehatan ditempat kerja perkantoran dan

---

<sup>1</sup> Aykac, Burhan, and Hatice Metin. "The future of public organizations." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 62 (2012): 468-472.

<sup>2</sup> Barata, Atep Adya. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Elex Media Komputindo, 2003. Christensen, Tom, Per Lægreid, and Kjell Arne Røvik. *Organization Theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge, 2020.

industry yang ditetapkan pada 20 Mei 2020. Kedua, protokol kesehatan bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum yang ditetapkan pada 19 Juli 2020. Kedua surat keputusan ini kemudian ditindaklanjuti oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) dengan mengeluarkan surat edaran terbaru tertanggal 4 September 2020.

Pemerintah Provinsi NTB kemudian menindaklanjuti Surat Edaran MenPAN-RB ini dengan mengeluarkan Surat Edaran Gubernur tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Menuju Tatanan Normal Baru. Di kutip dari situs [suarantb.com](http://suarantb.com), Lalu Hamdi menyatakan dalam Surat Edaran Gubernur yang terbaru mengatur tentang jumlah pegawai yang dapat melaksanakan tugas dinas berdasarkan zonasi wilayah. Maksimal kehadiran di daerah zona hijau adalah maksimal 100%. Daerah zona kuning maksimal 75%, daerah zona oranye maksimal 50%, dan daerah zona merah maksimal 25%.

Di Kabupaten Sumbawa Provinsi Nusa Tenggara Barat, status kewaspadaan terhadap *Covid-19* di daerah ini sudah masuk zona merah. Seperti yang dilansir dari situs Suara NTB yang ditulis oleh H. Hasan Basri 22 Desember 2020, menyatakan: “ Saat ini dari 24 kecamatan yang ada, 20 kecamatan diantara berstatus zona merah. Kecamatan tersebut yakni Sumbawa, Labuhan Badas, Lape, Unter iwis, Alas, Plampang, Moyohulu, Maronge, Utan Alas Barat, Lopok, Empang, Moyo Hilir, Buer, Lantung, Moyo Utara, Lenangguar, Tarano, Labangka dan Ropang. Sedangkan sisa 4 kecamatan zona kuning (resiko rendah) yakni kecamatan Rhee, Batu Lanteh, Orong Telu dan Lunyuk.

Berdasarkan data harian Satgas Penanganan *Covid-19* Kabupaten Sumbawa, total jumlah kasus terkonfirmasi di Sumbawa *update* 21 Desember 2020 adalah 612 kasus dengan rincian 182 masih positif, 38 meninggal dunia, dan 392 berhasil disembuhkan. Berdasarkan Surat Edaran Bupati Sumbawa Nomor 060/124/OPA yang diterbitkan pada tanggal 27 Maret 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang merupakan tindak lanjut dari Surat Edaran Gubernur Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 060/125/ORG tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran *Covid-19* di Lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat, Pemerintah kecamatan pun dihimbau untuk merubah model pelayanan publik di daerahnya untuk dapat memutus rantai penyebaran *Covid-19*<sup>3</sup>. Era *Covid-19* ini membuat birokrasi kecamatan Moyohulu harus mampu memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi di sektor pemerintahan dengan maksimal.

---

<sup>3</sup> Jang, Jeongyeon, Dae Woong Lee, and Giheon Kwon. "An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment." *International Journal of Public Administration* 44.2 (2021): 146-154.

Karena tidak seperti saat *Covid-19* belum ada, di era ini sebagian besar ASN dialihkan untuk melakukan tugas kedinasan dari rumah masing-masing, meskipun masih ada beberapa yang harus tetap bekerja di kantor sehingga pelayanan publik dan tugas rutin tetap terlaksana dengan baik. Akibat terbatasnya ruang gerak karena mengikuti protokol kesehatan, masyarakat tetap diberikan haknya sebagai warga negara untuk dilayani melalui layanan elektronik.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pelayanan Publik**

Menurut Creswell pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan<sup>4</sup>. Penyelenggara pelayanan publik dalam hal ini adalah aparatur pemerintah yang memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat<sup>5</sup>.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah berbagai bentuk pelayanan yang diberikan oleh organisasi penyedia layanan publik yaitu pemerintah, baik itu berupa barang, jasa ataupun administratif yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan warga negara sesuai peraturan perundang-undangan. Maka oleh karena itu, pelayanan publik di Kecamatan Moyohulu harus bisa menyesuaikan dengan pola pelayanan di tengah pandemi saat ini. Sebab, pola pelayanan dapat membentuk sebuah kebiasaan dari sebelumnya.

### **Prinsip Pelayanan Publik**

Berdasarkan keputusan MenPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik, Penyelenggara harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik yang tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Terlebih dalam masa pandemi, pelayanan yang tidak bisa lepas dari protokol kesehatan harus mampu dikemas sesederhana mungkin sehingga tidak menyulitkan masyarakat dalam mengakses pelayanan publik dari pemerintah.
- b. Kejelasan, yaitu mencakup kejelasan dalam hal: 1) persyaratan teknis dan administrasi pelayanan public; 2) unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan public; 3) rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran; 4) rincian protokol kesehatan yang

---

<sup>4</sup> Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.

<sup>5</sup> Fahmi, Fahmi. "Pengelolaan Barang Inventaris Pemerintah Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Poso." *Katalogis* 5.5.

diterapkan; dan 5) Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

- c. Akurasi, yaitu produk layanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- d. Keamanan, yaitu proses dan produk pelayan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum serta rasa aman dari ancaman *Covid-19* yang berbahaya bagi kesehatan masyarakat.
- e. Tanggungjawab, yaitu pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang dirujuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- f. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana, dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyedia sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika) serta alat-alat protokol kesehatan *Covid-19* yang memadai seperti tempat cuci tangan & handsanitizer.
- g. Kemudahan akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana dan pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telematika yang sangat diperlukan dalam masa pandemi ini demi terputusnya rantai penyebaran *Covid-19* dan kesehatan masyarakat pun terjaga.

Dalam kondisi pandemi berskala nasional bahkan internasional seperti *Covid-19* ini sangat diperlukan penyesuaian model pelayanan publik yang mampu menjaga kesehatan publik (masyarakat) namun dengan sebisa mungkin tetap menjaga prinsip dasar pelayanan publik dan tetap berorientasi pada terselenggarakannya *Good Governance*. Prinsip pelayanan yang sangat diperlukan oleh masyarakat di tengah pandemi ini adalah Keamanan. Bukan sekedar rasa aman terhadap berkas yang diurus melainkan rasa aman terhadap *Covid-19* yang berbahaya bagi kesehatan masyarakat<sup>6</sup>.

### ***New Normal* Selama Covid 19.**

Istilah *New Normal* lebih ditekankan pada perubahan budaya masyarakat untuk terbiasa berperilaku hidup sehat. Kebiasaan seperti rajin mencuci tangan dengan sabun, menggunakan masker saat berpergian ke luar rumah, menghindari kerumunan massa, serta menjaga jarak fisik ketika berinteraksi dengan orang lain. Kebiasaan-kebiasaan baru ini menjadi pola hidup sehat sesuai dengan protokol untuk menjadi tatanan normal yang baru di tengah pandemi *Covid-19*. disamping merubah perilaku atau kebiasaan masyarakat, *New Normal* juga merubah persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik. Sebagian besar pelayanan

---

<sup>6</sup> Kawiana, I. Gede Putu, et al. "The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 5.3 (2018): 35-45.

publik di alihkan secara Online, seperti pelayanan kesehatan yang tidak terlalu urgent dianjurkan untuk konsultasi secara online saja, pendidikan di berbagai tingkat pun di alihkan melalui aplikasi Whatsapp, Zoom atau media daring lainnya, dan- pelayanan administratif oleh pemerintah yang sebagian pegawainya juga di alihkan untuk bekerja melalui sistem daring.

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) sebelumnya telah menyatakan bahwa Covid-19 yang telah menjadi pandemi global tidak akan bisa hilang dalam waktu singkat. Jadi masyarakat sebaiknya mulai membiasakan diri dengan tatanan normal baru sehingga mampu untuk hidup berdampingan dengan situasi pandemi saat ini. Apabila skenario *New Normal* dapat berjalan baik, maka diharapkan seluruh sektor akan dapat dipulihkan meski tetap dengan protokol kesehatan dan kebersihan Covid-19.

### **Perubahan Organisasi Publik**

Seperti yang dikemukakan oleh Kuipers, Perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindarkan oleh organisasi, setiap organisasi pasti akan menghadapi perubahan baik disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal. Faktor eksternal biasanya berkaitan dengan kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, sedangkan faktor internal bertepatan dengan kebutuhan terhadap perubahan<sup>7</sup>.

### **Perubahan Sosial**

Menurut Kingley Davis, perubahan sosial adalah wujud dari perubahan yang terjadi pada fungsi dan struktur suatu masyarakat. Sedangkan menurut Emile Durkheim, perubahan sosial adalah perubahan yang timbul sebagai hasil dari faktor ekologis dan demografis. Kemudian menurut Kurniawan<sup>8</sup> perubahan sosial adalah perubahan dalam segi fenomena sosial di segala tingkat kehidupan manusia, mulai dari individual hingga tingkat dunia. Adapun menurut Naibaho<sup>9</sup>, perubahan social adalah perubahan struktur sosial dalam organisasi sosial sehingga syarat dalam perubahan hidup itu adalah sistem sosial dan, perubahan hidup dalam nilai sosial dan budaya masyarakat. Jadi dapat disimpulkan perubahan sosial adalah perubahan struktur sosial yang terjadi di tengah lapisan masyarakat.

Perubahan sosial dapat disebabkan oleh berbagai faktor mulai dari faktor internal hingga faktor eksternal. Faktor internal meliputi bertambah dan berkurangnya jumlah penduduk, adanya berbagai penemuan baru, konflik yang terjadi di masyarakat, dan terjadinya revolusi. Sedangkan

---

<sup>7</sup> Kuipers, Ben S., et al. "The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review." *Public Administration* 92.1 (2014): 1-20.

<sup>8</sup> Kurniawan, Teguh. "Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan." *Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara* (2019).

<sup>9</sup> Naibaho, Silvana, Abdhy Aulia Adnans, and Eka Danta Jaya Ginting. "The Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior on Nurses at USU Hospital." *International Journal of Progressive Sciences and Technologies* 18.1 (2020): 189-195.

faktor eksternal dapat berupa faktor alam seperti bencana dan peperangan, kemudian dapat juga berupa- pengaruh dari kebudayaan lain<sup>10</sup>. Dalam kasus pandemi Covid-19, pandemi ini dapat menjadi faktor eksternal penyebab perubahan sosial yang terjadi di lapisan masyarakat. Perubahan sosial yang terjadi adalah berubahnya perilaku dalam masyarakat, dimana masyarakat harus menaati protokol kesehatan<sup>11</sup>.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan mendeskripsikan peristiwa dan fenomena yang terjadi di lapangan dan menyajikan informasi secara tepat, faktual, dan akurat mengenai realitas atau fenomenafenomena terkini yang terjadi di lapangan. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung di lapangan melalui wawancara ataupun observasi<sup>12</sup>. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui sumber yang sudah tersedia seperti dokumen, buku, jurnal maupun laporan yang mempunyai kaitan erat dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Standar Pelayanan Publik pada Era Covid-19**

Standar pelayanan publik adalah suatu tolak ukur yang menjadi pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai janji dari penyelenggara pelayanan kepada masyarakat untuk memberikan pelayanan yang berkualitas<sup>13</sup>. Pedoman standar pelayanan ini memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan kepastian pelayanan yang diberikannya kepada masyarakat sekitar.

Standar pelayanan di kantor Kecamatan Moyohulu dikemas dalam istilah “Maklumat Pelayanan.” Maklumat pelayanan ini di tempel di dinding kantor Kecamatan Moyohulu dalam ukuran cukup besar sehingga mampu menjadi pengingat bagi penyelenggara sekaligus

---

<sup>10</sup> Nazir, Sajjad, et al. "Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions." *Employee Relations* (2016).

<sup>11</sup> Noordin, Fauziah, et al. "Organizational climate and its influence on organizational commitment." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 9.2 (2010).

<sup>12</sup> O'Connor, Peter J., Nerina L. Jimmieson, and Katherine M. White. "Too Busy to Change: High Job Demands Reduce the Beneficial Effects of Information and Participation on Employee Support." *Journal of Business and Psychology* 33.5 (2018): 629-643.

<sup>13</sup> Van Den Hooff, Bart, and Jan A. De Ridder. "Knowledge sharing in context: the influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing." *Journal of knowledge management* (2004).

menjadi jaminan bagi masyarakat bahwa masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang berkualitas.



**Gambar 1.** Maklumat Pelayanan (2021)

Berikut isi maklumat pelayanan tersebut:

Kami Aparatur Sipil Negara Kecamatan Moyohulu Menyatakan Siap Melayani Masyarakat dengan “Cepat” Dalam Arti:

Cermat, Cekatan Dan Terampil Empati terhadap Masalah yang Dihadapi Dalam Pelayanan Profesional, Tranfaran dan Nepotisme.

Maklumat pelayanan ini telah ada jauh sebelum *Covid-19* muncul dan masih menjadi pedoman sampai hari ini. Saat *Covid-19* terdapat satu standar yang muncul secara spontan dan harus dipenuhi oleh penyelenggara pelayanan, yaitu Sehat. Penyelenggara pelayanan haruslah dalam kondisi yang prima dan tidak terjangkit *Covid-19* guna mampu memberi pelayanan secara optimal dan memberi rasa aman kepada masyarakat.

### **Prinsip Pelayanan Publik pada Era Covid-19**

Prinsip pelayanan publik telah diterapkan dengan baik di Kantor Kecamatan Moyohulu dalam era pandemi Covid-19 ini. Prinsip - prinsip pelayanan tersebut berdasarkan keputusan MenPAN Nomor 63 tahun 2003 yaitu: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggungjawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, serta kenyamanan.

### **Prinsip Kesederhanaan**

Prosedur pelayanan yang diberikan di kantor Kecamatan terbilang sangat sederhana. Pelayanan yang disediakan disini ialah berupa pengesahan, pengesahan terhadap dokumen permohonan yang diajukan oleh masyarakat<sup>14</sup>. Sehingga dapat dikatakan Kecamatan berperan sebagai jembatan yang harus dilewati masyarakat untuk mendapatkan produk (KTP, KK, dan sebagainya) yang nantinya akan- -dihasilkan di Kabupaten. Seperti yang dikatakan oleh Bapak

---

<sup>14</sup> Wibowo, Ichsan Ari, and Retno Kusumastuti. "SWOT Analysis in SMART ASN Development: A Case Study of HR Development at the Ministry of Manpower of Indonesia." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 5.2 (2022): 12462-12474.

Pawanari, S.Ag selaku Kepala Seksi Pelayanan di Kantor Kecamatan Moyohulu pada sesi wawancara Rabu, 9 Juni 2021:

“Jadi begini, di Kecamatan itu hanya pengesahan saja. Sedangkan pembuatannya ( KTP, KK, dan lain sebagainya ) itu di Kabupaten. “ ( 9/6/2021)

Misalnya dalam pembuatan KTP (Kartu Tanda Penduduk). Tahap awal masyarakat mengajukan permohonan ke Desa untuk pembuatan KTP. Di Desa masyarakat akan dibantu untuk melengkapi dokumen persyaratan yang harus di lengkapi, setelah lengkap kemudian tahap kedua masyarakat pergi ke kecamatan untuk mendapatkan pengesahan ( dalam bentuk tanda tangan/stempel Camat yang berwenang) terhadap dokumen persyaratan yang telah dipersiapkan, sehingga dokumen permohonan dapat diterima lalu pembuatan KTP pun dapat diproses di Kabupaten.

Seperti yang diutarakan oleh Ibu Esti (P, 25) selaku salah satu masyarakat yang pernah menerima pelayanan di Kantor Kecamatan Moyohulu selama pandemi:

“Saya ke (Kantor) Camat minta tanda tangan saja untuk mengurusKTP “ (11/6/2021 )

Kasarnya, masyarakat pergi ke Kantor Kecamatan hanya untuk meminta tanda tangan dari Camat yang berwenang. Tanda tangan yang dimaksud bisa berupa stempel pengesahan yang diberikan oleh petugas pelayanan tanpa harus bertemu Camat yang berwenang secara langsung.

### **Prinsip Kejelasan**

Persyaratan teknis dan administrasi untuk mendapatkan pengesahan di Kecamatan telah disosialisasikan secara langsung ke setiap desa sehingga persyaratan teknis dan administarsi tersebut dapat diperoleh di desa masing-masing dengan mudah. Hal ini dituturkan- oleh Bapak Darmo Sugondo, S.Ap selaku Kepala Subbangan Umum dan Kepegawaian, dalam sesi wawancara yang sama:

“Semua persyaratan administrasi langsung di sosialisasikan ke Desa. Jadi untuk lebih jelasnya bisa ditanyakan langsung ke Desa“ ( 9/6/2021 )

Jadi bagi masyarakat yang ingin mengakses pelayanan administratif seperti pembuatan KTP, KK dan sebagainya, dapat langsung mengajukan permohonan ke Kantor Desa masing-masing. Aparatur Desa akan memberitahukan dengan jelas persyaratan apa saja yang perlu dilengkapi sebelum meminta pengesahan ke Kantor Kecamatan.



**Gambar 2.** Loker Pelayanan (2021)

Kemudian untuk unit kerja/pejabat yang berwenang dalam memberikan pelayanan sesuai bidangnya telah di labelkan dengan jelas di Kantor Kecamatan Moyohulu. Label yang dimaksud dapat diperhatikan di *Gambar 2 Loker Pelayanan* di atas yang dipotret secara langsung saat melakukan observasi di kantor Kecamatan Moyohulu tahun 2021. Gambar ini bisa menjadi acuan karena tata ruang Kantor Kecamatan masih sama sejak sebelum pandemi *Covid-19* muncul

#### **Prinsip Kepastian Waktu**

Kepastian waktu diberikan dalam bentuk jam buka dan tutup pelayanan yang pasti yaitu buka jam 8 pagi dan tutup pada jam 4.30 sore, dalam lima hari kerja yaitu hari senin hingga hari jum'at. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak DarmoSugondo, S.Ap :

“ Kantor buka jam 8 dan tutup jam 4.30. Kalau sabtu minggu itu libur. Ini sudah ketentuan dari pusat “ ( 9/6/2021 ) Kata Bapak Darmo Sugondo, S.Ap

Masyarakat yang datang untuk mendapatkan pelayanan, selama memenuhi persyaratan teknis dan administrasi yang telah didapatkan di Desa serta mematuhi protokol kesehatan *Covid-19*, akan langsung dilayani saat itu juga dan mendapatkan pengesahan tanpa harus menunggu hari esok.

#### **Prinsip Keamanan**

Dilihat dari maklumat pelayanan yang menjadi pedoman aparatur dalam menyelenggarakan pelayanan, terdapat poin “taat dan patuh terhadap aturan hukum yang berlaku menjadi pedoman“. Sehingga bisa diyakini bahwa penyelenggara dalam memberikan pelayanan akan tetap berpedoman pada hukum yang berlaku, termasuk hukum dan aturan terkait pandemi *Covid-19*. Protokol kesehatan diterapkan dengan cukup baik di Kantor Kecamatan Moyohulu. Memakai masker merupakan suatu kewajiban untuk memasuki kantor Kecamatan baik bagi penyelenggara maupun masyarakat. Di kantor Kecamatan juga disediakan tempat cuci tangan untuk menunjang terlaksananya protokol kesehatan dasar *Covid-19*. Sebagai acuan, Bapak Darmo Sugondo, S.Ap menyatakan:

“Disini wajib untuk memakai masker. Kami ( penyelenggara ) ataupun masyarakat harus pakai masker kalau masuk ke kantor “ ( 9/6/2021 )

Kemudian ditambahkan oleh Bapak Pawanari, S.Ag dalam sesi wawancara yang sama, mengatakan :

“Kalau ada yang tidak memakai masker kita suruh tunggu di luar “ (9/6/2021) “

Jadi kalau ada masyarakat yang tidak memakai masker, pelayanan tetap diberikan namun dengan syarat masyarakat tersebut harus menunggu di luar.

### **Prinsip Tanggungjawab**

Meskipun Bapak Darmo Sugondo mengatakan bahwa bagi yang tidak memakai masker akan disuruh menunggu diluar, bukan berarti masyarakat serta merta diusir begitu saja. Masyarakat akan tetap dilayani namun dengan menunggu di luar ( di teras) kantor selama dokumen ( persyaratan teknis dan administrasi ) yang dibawa diproses- dan disahkan oleh penyelenggara di dalam kantor. Hal ini seirama dengan pernyataan Bapak Darmo Sugondo, S,Ap dibawah ini:

“Selama persyaratan administrasi yang dibawa lengkap, ya akan tetap dilayani. Terkecuali jika ada persyaratan yang masih belum lengkap baru kita pulangkan lagi ke Desa untuk melengkapi persyaratan tersebut “ ( 9/6/2021 )

Dengan begitu protokol kesehatan tetap terjaga dan hak masyarakat tetap diberikan serta tanggungjawab penyelenggara pun terpenuhi.

### **Prinsip Kelengkapan Sarana dan Prasarana**

Penyelenggaraan pelayanan sudah dilengkapi dengan komputer serta Wi-Fi, bahkan protokol kesehatan. Akses pelayanan online pun disediakan melalui platform Whatsapp. Namun untuk kelengkapan sarana dan prasarana protokol kesehatan *Covid-19* masih belum lengkap, yang tersedia di kantor Kecamatan hanyalah tempat mencuci tangan yang seadanya saja seperti yang terlihat di *Gambar 3 Tempat Cuci Tangan Pengunjung* di bawah ini.



**Gambar 3.** Tempat Cuci Tangan Pengunjung(2021)

Sedangkan alat pengukur suhu tubuh dan handsanitizer masih belum disediakan. Hal ini dibenarkan oleh pernyataan bapak Darmo Sugondo, S.Ap : “Protokol kesehatan sudah diterapkan disini. Tapi yah memang untuk kelengkapan alat-alatnya masih belum lengkap “ ( 9/6/2021).

Meski sarana dan prasarana protokol kesehatan masih terbatas namun masyarakat tetap mendapatkan rasa aman karena protokol kesehatan dasar yakni memakai masker, cuci tangan, dan menjaga jarak, telah diterapkan dengan cukup baik. Ruang tunggu yang disediakan cukup luas sehingga masyarakat yang datang secara bersamaan dapat menjaga jarak dengan sendirinya.

### **Prinsip Kemudahan Akses**

Dari segi tempat/lokasi, Kantor Kecamatan Moyohulu sangat mudah dijangkau oleh masyarakat karena berada tepat disamping jalan raya, tepatnya di Jalan Pemuda, Desa Semamung.



**Gambar 4.** View Dari Samping Jalan Raya (2021)

Kemudian dari segi pelayanan juga dapat di akses dengan mudah, tanpa harus mengeluarkan biaya masyarakat bisa mendapatkan pelayanan pengesahan di Kantor Kecamatan. Namun seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dengan catatan persyaratan teknis atau dokumen permohonan yang dibawa dari Desa sudah lengkap. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Darmo Sugondo, S.Ap :

“kalau disini (di Kecamatan) nggak ada biaya apapun. Semuanya gratis.” (9/6/2021 )

Melayani masyarakat merupakan kewajiban pemerintah sehingga sudah sepatutnya masyarakat tidak dipungut biaya apapun. Jika Kecamatan memungut biaya untuk memberikan pengesahan kepada masyarakatnya maka mereka sudah menzalimi hak masyarakat.

### **Prinsip Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan**

Dilihat dari segi kerapihan berpakaian ketika masuk kantor, dapat dikatakan aparatur Kecamatan sudah disiplin. Namun jika dilihat dari segi kehadiran di Kantor, aparatur Kecamatan masih belum bisa dikatakan disiplin.



**Gambar 5.** Suasana Locket pelayanan (2021)

Seperti yang terlihat pada gambar di atas, banyak aparatur yang tidak masuk kerja terutama yang bertugas pada loket pelayanan. Bahkan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian pun tidak dapat memastikan kapan mereka akan masuk kerja. Apakah mereka akan masuk kerja tapi datang ke Kantor telat atau mereka memang tidak akan masuk kerja sama sekali hari itu. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Bapak Pawanari, S.Ag ketika ditanyai mengenai beban kerja aparatur dalam sistem kerja shift yang menjadi sistem kerja aparatur pada tahun 2020, menyatakan :

“Tidak ada (anggota) yang komplain, jadi nggak mungkin terbebani. Malahan senang (dengan system kerja shift), mereka masuk kantor saja jarang“ (9/6/2021 )

Namun tidak semua aparatur yang tidak masuk kerja harus dikatakan “ bolos “ kerja. Beberapa diantaranya tidak masuk kantor karena memang memiliki tugas lain di luar kantor. Seperti penuturan Bapak Darmo Sugondo, S.Ap:

“Saya kurang tau sih kapan dia (seorang yang tidak masuk kerja) masuk kantor. Soalnya ada tugas lain juga di luar kantor“ (9/6/2021)

Terlebih dalam kondisi pandemi seperti ini Kecamatan akan disibukkan dengan pemantauan ke setiap desa guna mencegah penyebaran *Covid-19* di Kecamatan Moyohulu sehingga Kecamatan harus mengirim aparturnya bertugas di luar kantor untuk pemantauan dan penanggulangan *Covid-19*. Suasana kantor yang sepi bukanlah sesuatu yang buruk sebenarnya, hal ini bagus untuk mencegah terjadinya kerumunan di Kantor Kecamatan. Meski begitu tidak mengubah fakta bahwa sebagian aparatur masih belum disiplin waktu dalam hal masuk kerja.

Kemudian untuk tingkat kesopanan dan keramahan aparatur bisa di katakana sangat baik. Hal ini didapatkan dari hasil observasi di Kantor Kecamatan Moyohulu. Ketika ada masyarakat yang masuk dan kebingungan, aparatur yang ada akan langsung mengarahkan dan menanyakan keperluannya apa sehingga masyarakat tersebut dapat dilayani sesuai keperluan.

Hal ini juga selaras dengan jawaban Ibu Esti (P,25) selaku masyarakat ketika ditanya mengenai kesopanan dan keramahan petugas pelayanan :

“Iya sopan dan ramah. Saya disapa (dipersilakan) dan ditanyaasalnya dari mana“ (11/6/2021 )

### **Prinsip kenyamanan**

Di Kantor Kecamatan disediakan ruang tunggu dengan kursi yang berjejer rapi. Di ruang tunggu disediakan pula satu buah TV sehingga masyarakat tidak akan jenuh ketika menunggu apabila sedang dalam antrean panjang. Namun di dalam masa pandemi ini sepertinya TV ini tidak pernah diperlukan karena menurut kesaksian Bapak Darmo Sugondo, S.Ap dan Bapak Pawanari, S.Ag, intensitas pengunjung menurun 25% selama pandemi ini. Masyarakat jarang bahkan tidak pernah datang beramai-ramai, paling banyak yang datang bersamaan hanya dua, tiga, hingga empat orang saja. Berikut pernyataan Bapak Darmo Sugondo, S.Ap

“Untuk intensitas pengunjung itu menurun, sekitar 25% dalam masa pandemi “ (9/6/2021).

Kemudian ditambahkan oleh Bapak Pawanari, S.Ag :

“Kalau ramai sih nggak pernah, paling banyak hanya dua sampai empat orang saja yang datang bersamaan. Kalau rapat adaaula khususnya di belakang ( Kantor ) “ (9/6/2021 )

Di depan kantor juga terdapat tanaman dan bunga-bunga indah yang dapat menambah kenyamanan masyarakat sebelum memasuki ruang pelayanan.



**Gambar 6.** Suasana Ruang Tunggu (2021)

“ Nggak mungkin bosan. Seberapa lama sih minta tanda tangan doang. Sebentar kok “ ( 11/6/2021 )

Pelayanan yang tidak begitu lama, halaman yang indah dipandang, serta suasana kantor yang kondusif tidak akan menumbuhkan kejenuhan dan mengurangi kenyamanan masyarakat.

### **Kunjungan Masyarakat dalam Mengakses Pelayanan di Kantor Kecamatan Moyohulu Tahun 2020**

Sebagai referensi data kunjungan masyarakat yang tercatat selama tahun 2020 di buku keterangan akses pelayanan Kantor Kecamatan Moyohulu:



**Gambar 7.** Total Akses Pelayanan per Bulan

Menurut Bapak Alimudin, SA selaku aparatur di Kantor kecamatan Moyohulu, menyatakan:

“Kunjungan masyarakat tidak semuanya tercatat. Untuk yang tercatat bisa dilihat di buku ini (buku keterangan akses pelayanan). Sedangkan yang tidak tercatat kita gk tau kunjungannya berapa. Pasti udah lupa.” ( 11/8/2021 )

Oleh karena kunjungan yang tidak tercatat tidak diketahui pasti berapa jumlahnya, maka yang akan menjadi referensi hanyalah kunjungan yang tercatat. Masyarakat yang mengakses pelayanan yang tercatat di buku keterangan akses pelayanan di Kantor Kecamatan Moyohulu tahun 2020 adalah total 554 Orang. Pelayanan yang paling banyak diakses adalah permohonan pindah, dengan puncak akses pada bulan September yakni sebanyak 59 kali akses. Ditambah dengan akses pelayanan lain, bulan September menjadi bulan dengan kunjungan terbanyak selama tahun 2020 yaitu total 77 kunjungan yang jika dirata-ratakan bisa diasumsikan hanya terdapat 2 hingga 3 kunjungan per-hari. Jumlah ini terbilang cukup sedikit sehingga bisa dipastikan kondisi Kantor Kecamatan setiap harinya tetaplah kondusif.

Pandemi Covid-19 membuat pemerintah terpaksa harus membuat kebijakan yang benar-benar membatasi ruang gerak masyarakat. Salah satunya kebijakan protokol kesehatan Covid-19. Banyak masyarakat yang terpaksa harus menundah acara-acara yang berpotensi menimbulkan kerumunan yang salah satunya ialah resepsi pernikahan. Berdasarkan data tercatat di buku keterangan akses pelayanan dispensasi nikah maka setidaknya terdapat 99 pasangan yang melangsungkan acara perkawinan selama tahun 2020. Pada awal tahun 2020, masyarakat yang melangsungkan pernikahan sangatlah sedikit, paling banyak 8 pernikahan yang dilangsungkan pada bulan maret, bulan pertama masuknya Covid-19 di Indonesia.

Kemudian pada bulan April dan Mei masyarakat diberhentikan secara total untuk melangsungkan acara pernikahan. Pada bulan ini hanya terdapat dua jenis pelayanan yang tercatat yang diakses oleh masyarakat, yakni dua akses pelayanan SKTM dan dua puluh tujuh akses

pelayanan permohonan pindah. Pelayanan permohonan pindah masih lumayan banyak yang diakses oleh masyarakat kemungkinan karena perpindahannya hanya bersifat domestik yakni perpindahan dari desa ke desa di dalam Kecamatan Moyohulu. Sedangkan pelayanan seperti pembuatan KTP dan KK harus dilanjutkan ke Kabupaten, dimana pada Maret hingga Mei *Covid-19* sedang hangat-hangatnya masuk ke Indonesia sehingga pada rentang waktu ini pemerintah sedang disibukkan dengan pembuatan kebijakan-kebijakan untuk penanggulangan *Covid-19* mulai dari PSBB hingga *New Norma* yang diberlakukan lebih ketat di Kabupaten.

PSBB dirasa tidak berjalan dengan begitu baik sehingga pelan-pelan mulai bertransisi pada penerapan *New Normal*. Setelah penerapan *New Normal*, pada Juni barulah masyarakat mulai sedikit demi sedikit kembali melangsungkan acara-acara adat serta mengakses pelayanan di Kantor Kecamatan yang tentunya dalam batasan kebijakan penerapan protokol kesehatan *Covid-19*.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Model Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Moyohulu pada Era *Covid-19***

#### **Keadaan Sosial Masyarakat Moyohulu**

Pandemi Covid-19 telah membawa perubahan pada kondisi sosial suatu masyarakat di berbagai wilayah di seluruh belahan dunia, termasuk di Kabupaten Moyohulu. Mengenakan masker sudah seharusnya menjadi gaya hidup yang harus dibiasakan di masa pandemi ini. Namun kenyataannya, tidak sedikit masyarakat yang masih apatis terhadap perubahan. Lebih luas lagi, di Indonesia banyak orang yang enggan memakai masker, tidak mau divaksin, bahkan menganggap Covid-19 hanyalah konspirasi.

Sikap apatis sebagian masyarakat Moyohulu yang enggan memakai masker terlihat jelas di jalanan, SPBU dan tempat-tempat pribadi yang tidak memiliki aturan resmi mengenai penggunaan masker, seperti di minimarket (alfamart), pegadaian, warung dan sebagainya. pada. Namun masyarakat akan terlihat sangat “akrab” dengan masker ketika berada di tempat-tempat yang diwajibkan memakai masker untuk masuk ke tempat tersebut, misalnya di Kantor Kecamatan Moyohulu dan acara/ perayaan yang dipantau langsung oleh Bhabinkamtibmas, Babinsa, atau desa. pejabat pemerintah.

Masyarakat Kecamatan Moyohulu masih sangat kental dengan adat dan budaya Sumbawa, semangat gotong royong masyarakat masih sangat besar terutama saat saling membantu dalam melakukan persiapan saat keluarga, saudara, atau tetangga akan mengadakan acara seperti pernikahan, syukuran, kematian khotbah dan acara. acara besar lainnya. Sayangnya di masa pandemi hal ini menjadi sesuatu yang negatif karena banyak orang yang acuh tak acuh menggunakan masker saat berkerumun dalam mempersiapkan

acara. Seperti yang diakui salah satu warga Desa Mokong yang aktif membantu persiapan acara di desanya, Ibu Rukiyah (F.50) mengatakan:

“(Dalam mempersiapkan acara) iya banyak yang tidak pakai masker, tapi ada beberapa yang tetap pakai masker. Kalau saya pas bantu bantu juga nggak pakai masker, kecuali kalau sudah acara (utama) baru rata-rata pakai masker semua “ (26/6/2021)

Untuk dapat melangsungkan acara besar yang dapat menyebabkan kerumunan membutuhkan izin dari pemerintah Desa dan juga pemerintah Kecamatan. Akan diberikan izin dengan syarat protokol kesehatan harus diterapkan dan menekan sebisa mungkin jumlah massa yang menghadiri. Masyarakat cukup patuh terhadap protokol kesehatan dan memakai masker ketika acara dilaksanakan. Meski tetap saja ada sebagian kecil masyarakat, yang tidak memakai masker ketika acara utama dilaksanakan.

### **Perubahan Organisasi**

Pandemi Covid-19 menjadi faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan pada organisasi pemerintahan karena ancaman kesehatan manusia yang berada di dalam organisasi tersebut. Kebutuhan akan perubahan membawa pengaruh pada berubahnya sistem kerja organisasi dan pola perilaku (kebiasaan) manusia yang terlibat di dalamnya.

Ada 3 (tiga) tahapan dalam proses perubahan organisasi yang dijelaskan oleh Robbins, yaitu Unfreezing, Moving, dan Refreezing. Selama ini Kantor Kecamatan Moyohulu baru melalui 2 (dua) tahapan yaitu Pencairan dan Pemindahan. Pada tahap Unfreezing sebagai tahap awal perubahan, terjadi konflik antara faktor-faktor yang mendorong perubahan dan yang menentang perubahan. Covid-19 sebagai pandemi di seluruh dunia tentunya menjadi faktor pendorong yang sangat kuat untuk perubahan sehingga menggerakkan organisasi ke perilaku dan sistem baru. Kemudian organisasi mencapai tahap Moving, yaitu tahap belajar. Pada tahap ini anggota organisasi diberikan informasi baru, serta model dan sistem kerja baru. Organisasi tidak mencapai tahap Refreezing karena model dan sistem kerja yang baru tidak dibekukan. Perubahan yang terjadi tidak dibekukan karena perubahan yang dilakukan diharapkan tidak dapat diimplementasikan dalam jangka panjang oleh organisasi tetapi hanya pada masa pandemi Covid-19.

### **Sistem Kerja Aparatur**

Sistem Kerja Aparatur di Kantor Kecamatan Moyohulu pada era Covid-19 telah diatur dalam Surat Edaran (SE) Bupati Sumbawa No.060/124/OPA yang diterbitkan tanggal 27 Maret 2020, tentang penyesuaian sistem kerja ASN (Aparatur Sipil Negara) dalam upaya pencegahan penyebaran Covid-19 di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumbawa. Surat Edaran ini direspon oleh Pemerintah Kecamatan Moyohulu dengan menerapkan Sistem Shift Kerja secara bergilir.

Sistem shift kerja mulai dijalankan di Kantor Kecamatan Moyohulu sejak April 2020 hingga Februari 2021.

Metode shift kerja dijalankan dengan membagi aparatur Kantor Kecamatan Moyohulu menjadi 2 (dua) tim, yakni 50:50 (lima puluh banding lima puluh) dimana setengah dari seluruh pelaksana ( aparatur ) di Kantor Kecamatan Moyohulu masuk kerja dalam satu hari *full* dan setengahnya lagi masuk kerja di hari setelahnya. Lebih sederhananya, setengah aparatur masuk hari senin, setengahnya lagi masuk hari selasa, begitu seterusnya dalam 5 (lima) hari masa aktif kerja dalam 1 (satu) minggu. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Darmo Sugondo, S.Ap di bawah ini:

“Iya pada tahun 2020 kita pakai sistem pembagian kerja. Sebagian masuk kerja hari ini sebagian masuk kerja hari besoknya. Begitu seterusnya, semacam shift gitu lah...

Sistem ini kita pakai sejak April 2020 sampai februari kemarin“ (9/6/2021 ). Sistem shift kerja ini sebenarnya mengurangi masa produktif para aparatur yang sebelumnya bekerja selama lima hari masa aktif kerja dalam satu minggu sekarang hanya tiga hari masa kerja bahkan ada yang dua hari masa aktif kerja dalam satu minggu. Namun dilain sisi juga menambah beban pekerjaan bagi mereka yang masuk kerja karena harus membantu pekerjaan yang tidak masuk kerja hari itu. Jika dilihat dari isi Surat Edaran Bupati Sumbawa No. 060/124/OPA yang menjadi acuan, seharusnya setengah aparatur yang masuk kerja di hari tersebut, bekerja dari rumah, namun yang setengah aparatur yang tidak masuk kerja tersebut hanya bersantai di rumahnya sedangkan pekerjaan kantor di hari itu di back up oleh setengah aparatur yang masuk kerja, seperti yang dituturkan oleh Bapak Pawanari, S.Ag sebagai Kepala Seksi Pelayanan di- Kantor Kecamatan Moyohulu, dalam wawancara pada hari Rabu, 9Juni 2021, ketika ditanya mengenai prosedur kerja bagi aparatur yang bekerja dari rumah, beliau menjawab:

“ya kerjaan mereka santai, tidak ada kerja di rumah. ” ( 9/6/2021 )

Kemudian ditambahkan oleh Bapak Darmo Sugondo, S.Ap selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, dalam sesi wawancara yang sama

“karena pekerjaan mereka (yang tidak masuk kerja) sudah di *back up* oleh karyawan yang masuk kerja hari itu “ tutur beliau. ( 9/6/2021 )

Sistem shift kerja ini tidak berlaku bagi Camat selaku pemimpin organisasi Kecamatan Moyohulu dan juga bagi Sekcam ( Sekretaris Camat ) yang masuk kantor setiap hari. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Darmo Sugondo, S.Ap:

“...terkecuali Pak Camat dan Pak SekCam mereka masuk tiap hari “ ( 9/6/2021 )

Camat harus masuk kerja setiap hari karena sebagai seorang pemimpin harus menjadi garda terdepan untuk memastikan masyarakat Moyohulu tetap mendapatkan hak mereka untuk menerima pelayanan meski dalam masa darurat pandemi sekalipun.

Sistem kerja shift bertahan hingga bulan Februari 2021, setelahnya semua aparatur mulai masuk seperti biasa tanpa ada pembagian jadwal. Tidak adanya pemberitahuan lebih lanjut dari pemerintah kabupaten mengenai Surat Edaran Bupati Sumbawa No. 060/124/OPA membuat pemimpin (Camat) bersama aparatur Kecamatan Moyohulu mengambil keputusan untuk memberhentikan sistem shift kerja yang telah dijalankan kurang lebih selama setahun ini. Sesuai dengan jawaban pak Darmo Sugondo ketika ditanya mengenai alasan diberhENTIKANNYA sistem shift ini, beliau menjawab :

“ ini keputusan internal kami, karena tidak ada pemberitahuan lebih lanjut dari Pemerintah Kabupaten sampai kapan penyesuaian sistem kerja dipakai, jadi Pak Camat mengambil keputusan untuk memberhentikan saja sistem pembagian kerja dan masuk seperti biasa saja. “ (9/6/2021)

Pengambilan keputusan secara mandiri ini menunjukkan bahwa Kecamatan tidak lah apatis terhadap keputusan pemerintah lebih tinggi yang menjadi agen perubahan. Kecamatan pun menunjukkan bahwa mereka mampu berpartisipasi dan ambil adil terhadap perubahan dalam instansi/organisasi Kecamatan. Hal ini juga menunjukkan adanya rasa peduli pemimpin (Camat) kepada anggotanya. Meski para anggota tidak ada yang menyampaikan keluhan mengenai sistem kerja shift ini, namun pemimpin paham dengan beban kerja para anggota yang bertambah menjadi lebih padat karena harus melakukan *backup* pekerjaan para anggota yang tidak masuk hari itu karena pembagian jadwal.

### **Budaya Organisasi**

Secara sederhana budaya organisasi dapat diartikan sebagai karakteristik ataupun pedoman yang dipegang dan diterapkan oleh setiap anggota organisasi. Menurut Schein (2010) dalam bukunya “ *Organizational Culture and Leadership* “ diuraikan bahwa budaya adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan ataupun dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal secara formal serta terlaksana dengan baik.

Budaya organisasi Kantor Kecamatan Moyohulu timbul untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh pandemi *Covid-19* yaitu dalam bentuk pedoman bagi aparatur untuk menaati dan menerapkan protokol kesehatan *Covid-19*. Setiap aparatur yang masuk kantor diwajibkan untuk menggunakan masker serta rutin mencuci tangan ketika berada di kantor. Protokol kesehatan ini sangat penting untuk dijadikan sebuah budaya, sebuah pedoman yang harus dipegang teguh oleh aparatur kecamatan, karena jika mereka saja tidak dapat menjaga kesehatan mereka sendiri, mereka juga tidak akan bisa menjaga kesehatan masyarakat yang wajib untuk diberikan haknya dalam bentuk sebuah pelayanan yang sesuai dengan standar dan prinsip pelayanan publik.

## KESIMPULAN

Dalam segi pelayanan tidak terjadi perubahan yang signifikan. Terjadi perubahan pada tingkat organisasi dan juga pada masyarakat sosial sebagai faktor pendorong terjadinya perubahan model pelayanan publik, organisasi (instansi) Kecamatan Moyohulu membuktikan bahwa ia mampu mempertahankan prosedur, standar dan prinsip pelayanan, serta beradaptasi dengan tatanan baru meskipun harus mengubah model pelayanan Standar dan prinsip pelayanan yang diberikan kepada masyarakat Kecamatan Moyohulu. Prosedur masih sama seperti sebelum pandemi Covid-19, hanya saja dengan penambahan penerapan protokol kesehatan Covid-19, yakni memakai masker, mencuci tangan dan menjaga jarak. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan model pelayanan publik adalah perubahan organisasi sebagai internal dan perubahan sosial sebagai faktor eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aykac, Burhan, and Hatice Metin. "The future of public organizations." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 62 (2012): 468-472.
- Barata, Atep Adya. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Elex Media Komputindo, 2003.
- Christensen, Tom, Per Lægreid, and Kjell Arne Røvik. *Organization Theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge, 2020.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2017.
- Fahmi, Fahmi. "Pengelolaan Barang Inventaris Pemerintah Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Poso." *Katalogis* 5.5.
- Jang, Jeongyeon, Dae Woong Lee, and Giheon Kwon. "An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment." *International Journal of Public Administration* 44.2 (2021): 146-154.
- Kawiana, I. Gede Putu, et al. "The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 5.3 (2018): 35-45.
- Kuipers, Ben S., et al. "The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review." *Public Administration* 92.1 (2014): 1-20.
- Kurniawan, Teguh. "Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan." *Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara* (2019).
- Naibaho, Silvana, Abdhy Aulia Adnans, and Eka Danta Jaya Ginting. "The Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior on Nurses at USU Hospital." *International Journal of Progressive Sciences and Technologies* 18.1 (2020): 189-195.
- Nazir, Sajjad, et al. "Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions." *Employee Relations* (2016).

Dedi Supriadi, Aldi Apriansyah, Donatus Sae : Analisis Perubahan Model Pelayanan Publik Era Covid-19 (Studi Kasus Pada Kantor Kecamatan Moyohulu Tahun 2021)

Noordin, Fauziah, et al. "Organizational climate and its influence on organizational commitment." *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 9.2 (2010).

O'Connor, Peter J., Nerina L. Jimmieson, and Katherine M. White. "Too Busy to Change: High Job Demands Reduce the Beneficial Effects of Information and Participation on Employee Support." *Journal of Business and Psychology* 33.5 (2018): 629-643.

Van Den Hooff, Bart, and Jan A. De Ridder. "Knowledge sharing in context: the influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing." *Journal of knowledge management* (2004).

Wibowo, Ichsan Ari, and Retno Kusumastuti. "SWOT Analysis in SMART ASN Development: A Case Study of HR Development at the Ministry of Manpower of Indonesia." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 5.2 (2022): 12462-12474.