



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**STRATEGI FLEKSIBILITAS ORGANISASI DALAM
UPAYA MEMPERTAHAKAN KEMAMPUAN FISIK DI
MASA PANDEMI COVID-19 PADA PEGAWAI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

Oleh :

ANGGRAINI FRIDA ARDHANI
NIM. B94217086

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2020**

PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim...

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Anggraini Frida Ardhani
NIM : B94217086
Program Studi : Manajemen Dakwah
Konsentrasi : Manajemen Haji dan Umroh
Judul : Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam
Upaya Mempertahankan Kemampuan
Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada
Pegawai Kantor Kementerian Agama
Kota Surabaya

Dengan ini saya menyatakan dengan bersungguh-sungguh bahwa, skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat dituliskan atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Surabaya, 10 Nopember 2020



nyatakan,

Anggraini Frida Ardhani
NIM. B94217086

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Penelitian skripsi ini disusun oleh :

Nama : Anggraini Frida Ardhani
NIM : B94217086
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul : Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Penelitian ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing

Surabaya, 8 Januari 2021

Dosen Pembimbing,



Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

SKRIPSI

Disusun Oleh :

Anggraini FridaArdhani

B94217086

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu pada tanggal
14 Januari 2021

Tim Penguji,

Penguji I



Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

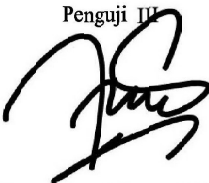
Penguji II



Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib, Ph.D

NIP. 196605141992032001

Penguji III



Dr. H. Achmad Murtafi Harits, M.Fil.I

NIP. 197003042007011056

Penguji IV



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si

NIP. 197512302003121001

Surabaya, 14 Januari 2021

Mengesahkan

Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Dekan



Dr. H. Abdul Halim, M.Ag

NIP. 196307251991031003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ANGGRAINI FRIDA ARDHANI
NIM : 899217086
Fakultas/Jurusan : DAWA & KOMUNIKASI / MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : anggrainufrida@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

STRATEGI FLEKSIBILITAS ORGANISASI DALAM UPAYA MEMPERTAHANKAN
KEMAMPUAN FISIK DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA PEGAWAI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 03 Maret 2021

Penulis

(ANGGRAINI FRIDA ARDHANI)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Anggraini Frida Ardhani, 2021. *Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.*

Strategi fleksibilitas organisasi adalah sebuah cara yang digunakan pada saat cara utama atau cara umum yang biasa digunakan oleh sebuah organisasi menjadi berubah disebabkan faktor lain-lain. Penelitian ini membahas mengenai strategi fleksibilitas yang digunakan oleh kantor kementerian agama kota surabaya dalam menghadapi pandemi covid-19. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan strategi fleksibilitas yang digunakan dan apakah terdapat perbedaan dengan penerapan perlindungan diri yang diterapkan oleh seluruh masyarakat. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data dimulai dari transkrip data, coding wawancara, kategorisasi topik, dan analisis data. Teknik validasi data menggunakan perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi data.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa para pegawai kantor kementerian agama kota surabaya menerapkan protokol kesehatan 3 M sebagai strategi fleksibilitas mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan. Instansi pemerintah ini juga menerapkan sistem kerja *Work From Home* dan *Work From Office* secara bergilir pada awal masa pandemi covid-19 dan pada era *New Normal* menerapkan sistem kerja *full* masuk kantor.

Kata kunci : strategi fleksibilitas, ketahanan/kemampuan fisik, covid-19, pegawai kantor pemerintah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING i

PENGESAHAN TIM PENGUJI ii

MOTTO DAN PERSEMBAHAN iii

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI iv

ABSTRAK v

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR GAMBAR xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Konsep.....	7
F. Sistematika Pembahasan.....	10

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Kerangka Teoritik.....	12
1. Strategi.....	12

a. Definisi strategi	12
b. Tujuan strategi.....	14
c. Kegiatan perencanaan strategi	15
d. Dimensi strategi	15
e. Model strategi	15
f. Kendala strategi.....	16
2. Strategi Fleksibilitas Organisasi.....	16
a. Definisi strategi fleksibilitas organisasi	16
b. Tujuan fleksibilitas organisasi	20
c. Proses fleksibilitas organisasi	20
d. Kategori fleksibilitas organisasi.....	21
e. Bentuk fleksibilitas organisasi	21
3. Kemampuan fisik pegawai	22
a. Definisi kemampuan fisik	22
b. Bentuk kemampuan fisik	23
c. Cara mempertahankan kemampuan	24
4. Pandemi.....	24
a. Definisi pandemi	24
b. Gejala penyakit	26
c. Penularan penyakit.....	27
d. Pencegahan penyakit.....	27
5. Kementerian Agama	29
a. Definisi Kementerian Agama.....	29
b. Tugas dan Fungsi	29
c. Unit kerja.....	30
B. Kajian Teori Menurut Perspektif Islam	30
C. Penelitian Terdahulu yang Relevan	33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	35
B. Lokasi Penelitian.....	35

C. Jenis dan Sumber Data.....	36
D. Tahap-tahap Penelitian.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Validasi Data	43
G. Teknik Analisis Data.....	44

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	46
1. Sejarah berdirinya	46
2. Visi dan Misi.....	48
3. Jumlah Pegawai.....	48
4. Struktur Organisasi	49
B. Penyajian Data	50
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data).....	71

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	79
B. Rekomendasi.....	80
C. Keterbatasan Penelitian.....	81

DAFTAR PUSTAKA	82
----------------------	----

LAMPIRAN.....	88
---------------	----

BIODATA PENULIS	106
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	49
----------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.....	40
Gambar 1.2.....	45
Gambar 2.1.....	46
Gambar 2.2.....	49
Gambar 2.3.....	53
Gambar 2.4.....	53
Gambar 2.5.....	53
Gambar 2.6.....	69
Gambar 2.7.....	69
Gambar 3.1.....	90
Gambar 3.2.....	90
Gambar 3.3.....	91
Gambar 3.4.....	91
Gambar 3.5.....	92
Gambar 3.6.....	93
Gambar 3.7.....	94
Gambar 3.8.....	95
Gambar 3.9.....	96
Gambar 3.10.....	97
Gambar 3.11.....	98
Gambar 3.12.....	100
Gambar 3.13.....	106
Gambar 3.14.....	107
Gambar 3.15.....	108

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Strategi diperlukan untuk mengatur sebuah perusahaan atau organisasi, agar ia tetap berjalan dengan baik. Strategi dibentuk menurut jangka waktu. Strategi dapat berubah sewaktu-waktu, sesuai dengan situasi dan kondisi jaman. Seperti halnya sekarang, perusahaan atau organisasi menciptakan peraturan baru yaitu protokol kesehatan. Protokol kesehatan adalah sebuah aturan yang wajib dipatuhi oleh seluruh masyarakat pada masa pandemi covid-19 ini. Pandemi covid-19 mengharuskan perusahaan atau organisasi menciptakan peraturan baru. Rusdiya dan Rohayati mendefinisikan manajemen strategi yang berarti “rangkaian atau proses kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh. Pengambilan keputusan itu memiliki penetapan cara pelaksanaan yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam mencapai tujuan”.¹

Strategi berasal dari faktor dalam dan faktor luar. Strategi fleksibilitas adalah strategi yang diciptakan dari faktor luar. Fleksibilitas atau fleksibel berasal dari kata serapan bahasa inggris yang memiliki arti luwes. Strategi fleksibilitas adalah strategi yang memiliki tingkat keluwesan dalam praktik kerja. Lau, dikutip oleh Herman

¹Ujud Rusdia dan Dewi Rohayati, “Strategi Pembinaan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat”, *Jurnal Jisipol Ilmu Pemerintahan Universitas Bale Bandung*, Vol. 4, No. 2, Juli 2020:36-52, hal 39.

dalam jurnalnya, berkata “kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dengan menyesuaikan obyektif yang ada. Respon perusahaan yang didukung oleh kemampuan dan pengetahuan superior itu disebut strategi fleksibilitas”.² Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi atau perusahaan wajib untuk menyusun strategi fleksibilitas. Strategi fleksibilitas bertujuan sebagai rencana yang bisa digunakan sewaktu-waktu, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sehingga, organisasi dapat mencapai tujuan. Parameter strategi fleksibilitas difokuskan pada kemampuan fisik pegawai.

Kemampuan kerja teramat penting bagi seluruh pegawai. Kemampuan kerja terbagi menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual meliputi berfikir, menalar, memecahkan masalah dan berbagai aktivitas mental lainnya. Sedangkan, kemampuan fisik meliputi kekuatan tubuh, kesehatan tubuh, stamina, keseimbangan tubuh dan kemampuan verbal pegawai.³ Kedua kemampuan tersebut sangat penting bagi kinerja dan produktivitas pegawai. Jika salah satu atau keduanya tidak terpenuhi, kinerja pegawai tidak bisa maksimal. Hal ini akan mempengaruhi pencapaian kerja organisasi.

²Robert Tang Herman, “*Strategic Flexibility : Navigator Industri dalam mencapai Competitive Advantage*”, *Jurnal The Winners*, Vol. 9, No. 1, Maret 2008:74-87, hal 76.

³Kiki Rindy Arini dkk, “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru)”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 22, No. 1, Mei 2015, hal 3.

Penelitian ini akan memfokuskan upaya pertahanan kemampuan fisik pegawai pada masa pandemi. Kemampuan fisik bisa disebut sebagai ketahanan fisik. Kemampuan fisik ialah rasa sedia dalam melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Contoh kemampuan fisik adalah kecepatan menyelesaikan pekerjaan, disiplin bekerja, kesehatan tubuh atau bakat-bakat serupa.

Akhir tahun 2019, Kota Wuhan Cina sedang gempar munculnya virus baru yang bernama *corona virus disease*.⁴ Virus ini berasal dari hewan-hewan liar yang dikonsumsi masyarakat Wuhan. Virus ini menyerang sistem kekebalan tubuh dan mudah tertular kepada orang lain. Virus ini sangat mematikan. Karena itu, seseorang yang terjangkit virus ini harus dikarantina secara mandiri, baik di rumah sakit atau di rumah (isolasi mandiri). Bulan Maret 2020, *corona virus disease* atau Covid-19 berhasil memasuki Negara Indonesia.

Pemerintah Indonesia mulai memberlakukan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). PSBB adalah penutupan aktivitas kegiatan masyarakat yang berkaitan di tempat-tempat umum dan terdapat kerumuman banyak orang di tempat tersebut. PSBB memberikan dampak yang sangat besar pada segi ekonomi, segi pendidikan dan segi sosial Masyarakat Indonesia. Lembaga pendidikan mulai dari, Taman Kanak-kanak hingga Universitas ditutup total. Para pelajar dan tenaga pengajar melakukan aktivitas pembelajaran di rumah masing-

⁴ International Labour Organization, *Dalam menghadapi pandemi: Memastikan Keselamatan dan Kesehatan di Tempat Kerja*, 2020, hal 7.

masing atau daring. Gedung perkantoran, pasar, mall dan fasilitas umum pun melakukan pembatasan operasi. Masyarakat yang bekerja sebagai buruh pabrik mayoritas “dirumahkan”. Mereka yang bekerja secara *Work From Home* pun mendapatkan banyak sekali kesulitan, seperti rendahnya jaringan internet, fasilitas yang tidak memadai dan potongan gaji. Namun, PSBB tidak begitu berlaku pada Pegawai Kantor Pemerintah. Pegawai kantor pemerintah tetap datang ke kantor dan melakukan pekerjaan seperti biasanya. Hal ini dapat menimbulkan tingkat tertularnya *corona virus disasea* semakin besar. Sehingga, terdapat kasus banyak Pegawai Pemerintah yang terjangkit Covid-19.⁵ Untuk itu, organisasi perlu menciptakan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang besar. Strategi ini digunakan pegawai pemerintah, agar mereka tetap dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Kemampuan fisik sangat dibutuhkan bagi seluruh lapisan pekerja, tak terkecuali pegawai pemerintah. Pegawai pemerintah yang diteliti adalah pegawai Kemenag Kota Surabaya. Kankemenag Kota Surabaya adalah salah satu organisasi yang berorientasi pada keislaman. Kankemenag Kota Surabaya merupakan unit tingkatan terbawah dari Kementerian Agama Republik Indonesia. *Scope organization*-nya adalah Kementerian Agama Republik Indonesia (RI) – Kementerian Agama Provinsi (Kanwil) – Kementerian Agama Daerah (Kankemenag). Objek penelitian ini adalah di Kankemenag Kota

⁵<http://m.cnnindonesia.com> diakses tanggal 4 November 2020 pukul 23:22

Surabaya. Kemenag Kota Surabaya terletak di Jl. Masjid Agung Timur No.4 Gayungan Surabaya, Jawa Timur 60234. Kemenag Kota Surabaya dikepalai oleh Bapak Dr. Husnul Maram, M.H.I. Jumlah pegawai Kankemenag Kota Surabaya adalah 500 pegawai struktural dan 400 pegawai fungsional. Kemenag Kota Surabaya memiliki berbagai bidang. Rincian bidang yang terdapat pada Kemenag Kota Surabaya adalah bagian tata usaha umum, bagian perencanaan, bagian kepegawaian, bagian keuangan, bagian penyelenggara ibadah haji dan umroh, bagian pendidikan madrasah, bagian bimbingan masyarakat islam pembinaan syariah (BIMAS), bagian penerangan agama islam, bagian zakat dan wakaf, bagian pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), serta bagian pendidikan agama islam (PAIS). Bagian-bagian tersebut memiliki pegawai yang ahli dalam bidangnya. Namun, mereka memiliki kemampuan fisik yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan perbedaan usia, perbedaan pola hidup, dan perbedaan latar belakang. Oleh sebab itu, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai “Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Kota Surabaya”.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana penerapan Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Kota Surabaya?

2. Adakah perbedaan antara Strategi Fleksibilitas Organisasi dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Kota Surabaya dengan protokol kesehatan 3M?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menggambarkan penerapan Strategi Fleksibilitas Organisasi Dalam Upaya Mempertahankan Kemampuan Fisik di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pegawai Kantor Kementerian Kota Surabaya.
2. Untuk menemukan perbedaan antara strategi fleksibilitas yang digunakan Kankemenag Kota Surabaya dengan protokol kesehatan 3M.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Secara teoritis

Penelitian ini ingin memberikan manfaat sebagai pelengkap ilmu pengetahuan yang berhubungan dalam upaya pertahanan kemampuan fisik pegawai di masa pandemi. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan pengembangan, penguatan, pertambahan ilmu pengetahuan manajemen.

2. Secara Praktis

- a) Bagi pihak perusahaan, khususnya para direktur atau *human resources develompent* (HRD) perusahaan dapat merumuskan pedoman yang fleksibilitas (luwes), sehingga unsur-unsur di dalam organisasi mampu mencapai tujuan dalam keadaan apapun.
- b) Bagi pihak perusahaan, khususnya para pegawai. Pegawai diharapkan mampu

melaksanakan tugas dengan baik dan tetap memperhatikan dan mempertahankan kesehatan diri masing-masing di tengah masa pandemi.

E. DEFINISI OPERASIONAL

Strategi memiliki pengertian secara etimologi (asal kata). Dalam manajemen, strategi berarti cara, kiat, dan taktik yang sistematis untuk melaksanakan fungsi manajemen. Strategi diciptakan terarah pada tujuan strategi organisasi.⁶ Benjamin B. Tregoe dan John W. Zimmerman, melansir dari buku *Top Management Strategy*, mendefinisikan strategi sebagai “kerangka kerja yang memandu pilihan yang menentukan sifat dan arah organisasi”.⁷

Wibowo, dikutip oleh Hiariy, menyatakan “fleksibilitas berkaitan dengan siklus suatu organisasi dalam merespon perubahan lingkungan”.⁸ Dikutip pada jurnal yang sama, Grant menyatakan strategi sebagai “suatu pertimbangan akan kemampuan yang dinamis dan dinyatakan pada satu hierarki yaitu fleksibilitas. Kemampuan tersebut berupa: operasional, struktural dan strategis”.⁹ Tietze dan kawan-kawan, melansir pada jurnal *International Critical Management Studies Conference*, menekankan “*strategi as a structural*

⁶Ujud Rusdia dan Dewi Rohayati, “Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai, hal 39.

⁷Academia.edu, pengertian visi, nilai dasar dan strategi misi.

⁸Harvey Hiariy, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan RSUD DR. M. Haulussy Ambon)”, *Jurnal SOSOQ*, Vol. 6 No. 2, Agustus 2018, hal 108.

⁹Ibid, hal 108.

flexibility allows for quick adaption to enviromental changes".¹⁰ Fleksibilitas merupakan cara seseorang bertahan hidup dan mengerjakan suatu hal secara efektif. Fleksibilitas biasa dilakukan oleh perseorang atau perkelompok. Ketika menciptakan fleksibilitas, maka hal yang perlu dimiliki ialah kemampuan memahami dan menghargai pandangan yang berbeda dan kotradiktif tentang suatu masalah. Pendekatan fleksibilitas organisasi cocok dengan situasi yang berubah dan dapat dengan mudah menerima perubahan dalam organisasi.¹¹ Fleksibilitas menciptakan cara untuk memandang masalah bukan sebagai hambatan tetapi, dengan cara yang berbeda.

Gondokusumo, dikutip oleh Sarworini, mengatakan "kemampuan fisik merupakan keadaan fisik, keadaan kesehatan, tingkat penampilan fungsi biologis dari bagian tubuh tertentu".¹² Robbins mengatakan bahwa "kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas ialah kemampuan fisik. Kemampuan tersebut membutuhkan stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa".¹³ Karena itu, kemampuan fisik bisa disebut sebagai ketahanan fisik. Makna kata ketahanan adalah

¹⁰4th International Critical Management Studies Conference

¹¹Tri Wikaningrum, *High-Po Learner:Urgensi Ketangkasan Individu bagi Pembelajaran Organisasional di Masa Krisis*

¹²Fithriani Sarworini, *Hubungan Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kab Karanganyar*. Fakultas Sosial Dan Ilmu Politik 2007

¹³Ali Mahmudi, *"Analisis Kemampuan Intelektual, Kemampuan Fisik, Sikap Terhadap Pekerjaan, Dan Perilaku Waktu Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Airmancur Solo"*, Skripsi, Jurusan Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013, hal 3.

memperkuat suatu hal agar hal tersebut tetap dalam keadaan stabil pada kondisi apapun.

Pandemi adalah sebuah wabah yang meluas hingga skala global. Pandemi yang pernah menghantui negara-negara di dunia adalah virus MERS, SARS, dan Covid-19. Covid-19 atau *corona virus disasea* adalah pandemi yang sedang menjangkiti masyarakat dunia. Dinamakan Covid-19 karena, pandemi ini mewabah pada akhir tahun 2019. Covid-19 adalah penyakit yang menyerang sistem kekebalan tubuh. Pandemi Covid-19 sangat mematikan pada masyarakat lanjut usia atau seseorang yang memiliki riwayat penyakit. Individu yang terjangkit covid harus melakukan isolasi. Isolasi diri dapat dilakukan di rumah sakit atau kediaman sendiri. Pasien yang terjangkit Covid-19 harus melakukan karantina selama 14 hari. Covid-19 sangat mematikan. Masyarakat diwajibkan untuk mengonsumsi makanan sehat, pola hidup sehat, melaksanakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Kementerian agama adalah sebuah organisasi pemerintah. Tugas utama kementerian agama adalah membantu pemerintah dalam menjalankan fungsinya, yaitu menyelenggarakan urusan keagamaan pada masyarakat Indonesia. Kementerian agama berpusat di Jakarta. Fungsi Kementerian agama adalah merumuskan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan di bidang bimbingan pada masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Budha, dan Konghucu. Tak hanya itu, kementerian agama juga melaksanakan kegiatan penelitian, pelatihan, pengembangan dan pendidikan di bidang keagamaan sampai

pelaksanaan jaminan produk halal, serta melakukan pemberian dukungan administrasi pada seluruh lingkup organisasi di lingkungan mereka.¹⁴

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Peneliti menjadikan sistematika pembahasan menjadi lima bagian. Bagian-bagian tersebut adalah Bagian Pendahuluan, Bagian Kajian Teori, Bagian Metode Penelitian, Bagian Hasil Penelitian, serta Bagian Penutup.

1. Bagian pertama (BAB I)

Bagian pertama adalah bagian Pendahuluan. Bagian pendahuluan merupakan bagian yang akan mengawali pembahasan untuk menuju pembahasan berikutnya. Bagian pendahuluan terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, kajian teori, serta sistematika pembahasan.

2. Bagian kedua (BAB II)

Bagian kedua adalah bagian Kajian Teori. Bagian tersebut berisi beberapa teori yang akan digunakan sebagai pedoman untuk melakukan penelitian. Beberapa teori tersebut akan menjadi rujukan dalam menyusun panduan wawancara. Bagian kajian teori berisi Kerangka Teoritik, Kajian Teoritik Menurut Perspektif Islam, dan Penelitian Terdahulu yang Relevan.

3. Bagian ketiga (BAB III)

Bagian ketiga adalah bagian Metode Penelitian. Bagian metode penelitian merupakan bagian yang berisi penjelasan metode serta teknik-

¹⁴ www.kemenag.go.id diakses tanggal 3 Januari 2021 pukul 21:01

teknik penulis dalam melakukan penelitian di lapangan secara rinci. Bagian ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, deskripsi lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, teknik analisis data, dan tahap-tahap penelitian.

4. Bagian keempat (BAB IV)

Bagian keempat adalah bagian Hasil Penelitian. Bagian hasil penelitian merupakan bagian yang paling penting dalam sebuah penelitian. Karena, bagian tersebut akan menerangkan hasil dari penelitian yang terjadi. Bagian hasil penelitian berisi tentang gambaran umum dari objek penelitian, penyajian data, dan analisis data.

5. Bagian terakhir (BAB V)

Bagian kelima adalah Penutup. Bagian penutup merupakan rangkuman dari jawaban rumusan masalah yang diajukan. Bagian penutup berisi tentang kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan seorang peneliti.

BAB II KAJIAN TEORI

A. KERANGKA TEORITIK

1. Strategi

a. Definisi strategi

Strategi yakni metode yang akan digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Strategi umumnya digunakan pada saat berperang. Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang berarti “komandan militer”.¹⁵ Strategi memiliki pengertian secara etimologi (asal kata). Dalam manajemen, strategi berarti cara, kiat, dan taktik yang sistematis untuk melaksanakan fungsi manajemen. Strategi diciptakan terarah pada tujuan strategi organisasi.¹⁶ B. B. Tregoe dan John W. Z. melansir buku *Top Management Strategy*, mendefinisikan strategi sebagai “kerangka kerja yang memandu pilihan yang menentukan sifat dan arah organisasi”.¹⁷ Handoko, dikutip oleh Rusniati dan Haq, mengatakan “strategi memberikan arahan terintegrasi untuk organisasi. Strategi juga menetapkan pedoman untuk memelihara sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan”.¹⁸

¹⁵ www.wikipedia.com diakses tanggal 5 November 2020 pukul 13:22

¹⁶ Ujud Rusdia & Dewi Rohayati, *Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, hal 39.

¹⁷ Academia.edu, pengertian visi, nilai dasar dan strategi misi.

¹⁸ Rusniati dan Ahsanul Haq, “Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi”, *Jurnal Intekna*, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 : 102 – 209, hal 105.

Strategi memiliki berbagai macam bentuk. Mulai dari, strategi ekonomi, strategi organisasi, strategi manajemen, strategi sumber daya manusia, strategi bisnis, strategi militer, strategi keuangan, strategi pendidikan dan lain-lain sebagainya. Strategi yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah strategi organisasi. Strategi organisasi memiliki beberapa macam. Strategi organisasi yang peneliti pakai adalah strategi fleksibilitas organisasi.

Fred R. David, dikutip oleh Rusdiya dan Rohayati, mengatakan “studi tentang membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan adalah definisi manajemen strategi. Strategi adalah serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya juga diterapkan sangat penting untuk mencapai rancangan organisasi. Strategi tersebut menetapkan tujuan dasar jangka panjang dan tujuan organisasi.”¹⁹ Dessler, dilansir dari peran strategis manajemen sumber daya manusia, mengatakan “*vital human asset the executives is the connecting of human asset the board with key job and destinations to improve business execution and create hierarchical societies and quicker development and adaptability*”.²⁰

¹⁹Ujud Rusdiya dan Dewi Rohayati, “Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”, hal 40.

²⁰Nenah Sunarsih, “Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan”, *Jurnal Akrib Juara*, Vol. 3 No. 1, Februari 2018: 17-28, hal 21.

Manajer memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja dengan mengaitkan sumber daya manusia. Hal ini dapat membangun budaya organisasi dengan memanfaatkan inovasi dan fleksibilitas. Henry Mintzberg, dikutip pada buku Manajemen Strategi oleh Taufiqurrokhman, menulis tentang “strategi memiliki lebih dari dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Tapi, ia mengatakan bahwa definisi strategi telah berkembang menjadi tiga ‘P’ baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*)”.²¹

b. Tujuan Strategi

Taufiqurrokhman, dalam bukunya Manajemen Strategik, menjelaskan tujuan strategi menjadi berbagai macam, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengimplementasikan dan menilai strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mereview situasi dan melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- 3) Produk diperbarui sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
- 4) Strategi selalu diperbarui mengikut perkembangan lingkungan eksternal

²¹Taufiqurrokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama), hal 37.

- 5) Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
 - 6) Memantau kekurangan, kelebihan, kesempatan dan resiko bisnis.
- c. Kegiatan Pokok Perencanaan Strategi
- Kegiatan pokok perencanaan strategi terdiri dari 4 (empat) elemen pokok:
- 1) Pemindaian lingkungan.
 - 2) Perumusan perencanaan.
 - 3) Pelaksanaan perencanaan.
 - 4) Pengawasan dan pengecekan.
- d. Dimensi strategi
- Untoro dan Halim mengatakan dimensi strategi sebagai berikut:
- 1) Pegawai yang ikut serta dalam kegiatan organisasi sektor publik biasanya dilibatkan dalam perencanaan strategi.
 - 2) Organisasi lebih cekatan dalam perubahan eksterna dan internal adalah harapan dari perencanaan fleksibel.
- e. Model strategi
- Perusahaan atau organisasi diwajibkan paham tentang manajemen strategi agar bisa menetapkan strategi sektor publik. Joyce beranggapan terdapat 4 model strategi yaitu:
- 1) *Classic planning model.*
 - 2) *Business model.*
 - 3) *Visionary strategy planning model.*
 - 4) *Forecasting strategy management model.*

f. Kendala strategi

Kendala strategi dapat berupa sebagai berikut:

- 1) Terdapat perbedaan yang mendasar dalam hukum.
- 2) Strategi yakni cara pemerintah menyampaikan kemasyarakat. Oleh karena itu organisasi negara sifatnya transparan pada masyarakat dibandingkan dengan swasta.
- 3) Proses perumusan strategi pemerintahan terkesan berbelit-belit, bertahap, dan kaku membutuhkan waktu lama ketika mengurus permasalahan.
- 4) Penilaian atau pengukuran kinerja organisasi negara lebih rumit dibandingkan dengan swasta
- 5) Informasi yang terbatas. Minimnya informasi yang didapat akan menjadi kendala dalam menghasilkan keputusan yang tepat.²²

2. Strategi Fleksibilitas Organisasi

a. Definisi strategi fleksibilitas organisasi

Seperti namanya, strategi fleksibilitas merupakan strategi yang sifatnya lentur. Lentur yang dimaksud adalah dia dapat berubah sewaktu-waktu mengikuti perubahan yang ada. Perubahan yang terjadi dapat berasal dari internal atau dalam maupun dari eksternal atau

²²Ibid, hal 67.

luar. Perubahan internal dapat meliputi: re-strukturisasi organisasi, kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, proses produksi, standar operasional prosedur (SOP), kebijakan pimpinan dan lain sebagainya. Sedangkan, perubahan eksternal dapat meliputi: kebijakan pemerintah, tingkat permintaan dan penawaran masyarakat, perubahan lingkungan, politik, sosial budaya, dan lainnya. Penelitian ini akan berfokus pada perubahan eksternal yaitu perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan yang terjadi dikarenakan munculnya pandemic atau penyakit yang sedang menyerang seluruh dunia (global). Karena itu, tiap-tiap perusahaan atau organisasi telah merumuskan strategi baru, yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada.

Wibowo, dikutip oleh Hiariey, menyatakan “fleksibilitas berkaitan dengan siklus suatu organisasi dalam merespon perubahan lingkungan”.²³ Dikutip pada jurnal yang sama, Grant menyatakan strategi sebagai “suatu pertimbangan akan kemampuan yang dinamis dan dinyatakan pada satu hierarki yaitu fleksibilitas. Kemampuan tersebut berupa: operasional, struktural dan strategis”..²⁴ Tietze dan kawan-kawan, melansir pada jurnal *International Critical Management Studies Conference*, menekankan “*strategi as a structural flexibility allows for quick adaption to*

²³Harvey Hiariey, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, hal 111.

²⁴Ibid, hal 112.

enviromental changes”.²⁵ Fleksibilitas yakni kapasitas untuk bertahan hidup/bekerja secara efektif dan efisien. Fleksibilitas dapat dilakukan pada seorang atau kelompok. Ketika, seseorang menciptakan fleksibilitas maka wajib memiliki sudut pandang yang berbeda dan kontradiktif terhadap suatu permasalahan. Pendekatan fleksibilitas dalam organisasi adalah dapat menerima perubahan dengan mudah sesuai keadaan. Lau, dikutip oleh Herman dalam jurnalnya, berkata “kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dengan menyesuaikan obyektif yang ada. Respon perusahaan yang didukung oleh kemampuan dan pengetahuan superior itu disebut strategi fleksibilitas”.²⁶ Yu, dikutip oleh Kumalaningrum dalam jurnalnya, berkata “salah satu bentuk kapabilitas organisasi yang dapat mengidentifikasi perubahan adalah fleksibilitas organisasi. Identifikasi dilakukan secara cepat dan tepat dengan mengalokasikan sumber daya pada proyek baru. Proyek tersebut harus dapat merespon perubahan, dan dapat bertindak mengubah komitmen alokasi sumber daya yang sudah ada”.²⁷

Shagvaliyeva dan Yazdanifard, dalam jurnal milik Capnarry, mengatakan “contoh dari fleksibilitas kerja adalah jam kerja yang

²⁵4th International Critical Management Studies Conference

²⁶Robert Tang Herman, “Strategic Flexibility : Navigator Industri Dalam Mencapai Competitive Advantage”, hal 76.

²⁷Maria Pampa Kumalaningrum, “Kapabilitas Kewirausahaan dan Profitabilitas: Peran Moderasi Fleksibilitas Strategi”, *JRAK*, Vol. 8, No. 2 Agustus 2012, hal 127.

fleksibel. Hal tersebut dapat dilihat dari anggota organisasi yang dapat memanajemen atau mengontrol waktu kerja berdasarkan area atau lokasi kerja dan memiliki kapasitas yang dapat memenuhi jadwal atau program kerja yang diberikan”.²⁸ Pegawai diuntungkan dengan adanya fleksibilitas kerja. Adanya fleksibilitas kerja dapat menarik, mendapatkan, dan mempertahankan pegawai dengan kualitas yang bagus.

Waktu atau jam kerja yang fleksibel memiliki efek yang baik pada kesehatan mental pegawai dan dapat menyusutkan tingkat stress. Kinicki dan Kreitner, dikutip oleh Capnarry dalam jurnalnya, berkata bahwa “pengaruh positif pada kepuasan kerja diperoleh dari kesehatan mental pegawai”.²⁹ Shimizu dan Hitt, dikutip oleh Choir dalam skripsinya, mengatakan “fleksibilitas strategi yakni kapabilitas suatu organisasi nirlaba dan laba dalam menemukan faktor perubahan utama dari faktor lingkungan luar atau eksternal, menempatkan pegawai baru untuk mengenal dan merespon perubahan yang terjadi, dan untuk bertindak segera misalnya komitmen”.³⁰

²⁸Muhammad Calvin Capnarry dkk, “The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfication Mediated by Work Life Balance to Employees”, *Jurnal Business: Theory and Practice*, Oktober 2018:217-227, hal 218.

²⁹Ibid, hal 218.

³⁰Hanggana Raras Prima Choir, “Pengaruh Fleksibilitas Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung)”, *Skripsi*, Universitas Bhayangkara Malang, 2020, hal 2.

b. Tujuan fleksibilitas organisasi

Novela, dalam e-papernya di investor.id, menerangkan bahwa tujuan fleksibilitas organisasi ada dua, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menciptakan kreasi dan pengembangan diri pada pegawai secara kreatif dan aktif. Dengan cara tersebut maka akan terjadinya peningkatan produktivitas kerja untuk mencapai target kerja.
- 2) Memperoleh pegawai atau talent yang baik untuk strategis mempertahankan pegawai yang berkualitas.³¹

c. Proses Fleksibilitas strategi

Shimizu dan Hitt, dikutip oleh Choir dalam skripsinya, menerangkan pengambilan keputusan untuk mempertahankan fleksibilitas strategi menggunakan tiga kemampuan dan bertahap yakni:

- 1) Memperhatikan umpan balik *negative* dan mempertahankan kemampuan berpikir (*attention stage*).
- 2) Mengumpulkan dan mengevaluasi data *negative* secara obyektif (tahap evaluasi).
- 3) Memulai dan membuat perubahan keseluruhan dalam kerangka waktu yang baik bahkan dalam menghadapi ketidakpastian (fase atau tahap tindakan)³².

³¹Intan Novela, "Pengaturan Kerja Fleksibel Era New Normal", *investor.id*, diakses tanggal 16 November 2020 pukul 1:25

³²Hanggana Raras Prima Choir, "Pengaruh Fleksibilitas Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan", hal 4.

d. Kategori fleksibilitas organisasi

Albion, dikutip oleh Capnarry, mengemukakan fleksibilitas kerja memiliki empat kategori. Kategori tersebut terbagi menurut jam kerja yang menyusut tanpa mengurangi gaji atau upah. Berikut kategori fleksibilitas organisasi:

- 1) Pengaturan sistem kerja yang mengedepankan fleksibilitas. Pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya dari luar kantor, bahkan dari rumah. Sistem kerja ini sekarang disebut sebagai *Work Form Home* (WFH).
- 2) Pengaturan dalam bentuk pengurangan jam dan upah.
- 3) Pengaturan hak yang dibayar dan cuti terkait keluarga.
- 4) Ketentuan *ad hoc* untuk keadaan yang tidak diketahui. *Ad hoc* adalah kekhususan untuk sesuatu hal yang masih belum pasti.³³

e. Bentuk fleksibilitas organisasi

- 1) Tempat kerja yang fleksibel.
- 2) Pegawai yang fleksibel.
- 3) Pimpinan yang fleksibel.
- 4) Jadwal yang fleksibel.³⁴

³³Muhammad Calvin Capnarry dkk, "The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfication Mediated by Work Life Balance to Employees", hal 219.

³⁴The Balance Careers, "Workplace Flexibility Definition With Examples", diakses tanggal 16 November 2020 pukul 1:21

3. Kemampuan Fisik Pegawai

a. Definisi kemampuan fisik pegawai

Sumber daya manusia ialah aset penting dalam organisasi. Jika manusia yang akan mengerjakan pekerjaan organisasi tidak ada, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Pekerjaan yang tidak selesai akan menimbulkan masalah yaitu organisasi tidak akan mencapai tujuan yang sebenarnya. Sebagai pemegang peran nomor satu pada sebuah organisasi, sumber daya manusia atau bisa disebut sebagai pegawai harus dapat mengerjakan kewajiban yang dimiliki dengan sangat baik. Pegawai perlu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga hal itu disebut sebagai kemampuan kerja.

Robbins, dikutip oleh Endayani, membagi kemampuan kerja menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.³⁵ Kedua kemampuan tersebut sangat erat hubungannya dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Terlebih, kemampuan fisik memiliki peran yang sangat kuat terhadap perubahan lingkungan yang sedang mencekam. Gondokusumo, dikutip oleh Sarworini, mengatakan “kemampuan fisik mengacu pada kondisi fisik, kesehatan, tingkat keliatan, dan fungsi biologis suatu bagian tubuh tertentu”.³⁶

³⁵Fatmasari Endayani dkk, “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen)”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 25, No. 1, Agustus 2015, hal 3.

³⁶Fithriani Sarworini, *Hubungan Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab Karanganyar*

Robbins, dikutip oleh Mahmudi, mengatakan bahwa “kekuatan, stamina, keterampilan, dan kecekatan yang dipakai untuk mengerjakan tugas disebut kemampuan fisik.”³⁷ Robbins dan Judge, dikutip oleh Risqon, mengatakan “kemampuan fisik yakni kapasitas pegawai pada kondisi tertentu untuk mencapai keberhasilan pekerjaan yang tidak memakai keterampilan dan standar”.³⁸ Suwanto, dikutip oleh Humaeriah, berkata “faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yakni kemampuan fisik, kemampuan psikis, dan, faktor lingkungan”.³⁹

b. Bentuk kemampuan fisik

Robbins, dikutip oleh Suryani, menyebutkan bahwa kemampuan fisik memiliki berbagai macam bentuk, adapun di antaranya adalah kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan verbal, koordinasi tubuh, keseimbangan tubuh, dan stamina tubuh.⁴⁰

³⁷Ali Mahmudi, “Analisis Kemampuan Intelektual, Kemampuan Fisik, Sikap Terhadap Pekerjaan, dan Perilaku Waktu Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Airmancur Solo”, hal 3.

³⁸Muhammad Risqon dan Didik Purwadi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, Juni 2012, hal 37.

³⁹Hani Humaeriah, “Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Kemampuan Fisik Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pusat Disnakertrans Provinsijawa Barat”, *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Vol. 6 No. 1, Maret 2015, hal 12.

⁴⁰Dedy Suryani, “Pengaruh Kemampuan Pengetahuan, Keterampilan, Sikap Kerja Pegawai Pada Koperasi Simpan Pinjam Karya Utama”, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, hal

Kemampuan fisik dapat dianalogikan dengan kemampuan berkreaitivitas. Kemampuan fisik dapat berupa pekerjaan yang membutuhkan daya tahan, ketangkassn fisik, kecekatan tangan, kekuatan kaki, atau keterampilan serupa yang mengharuskan manajer untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.⁴¹

c. Cara mempertahankan kemampuan fisik

Adapun kegiatan-kegiatan yang perlu diperhatikan dalam mempertahankan kemampuan fisik sebagai berikut:

- 1) Kesehatan tubuh
- 2) Kesehatan mental
- 3) Pola makan yang baik
- 4) Olahraga yang teratur
- 5) Pengendalian stres yang baik
- 6) Pola hidup yang sehat
- 7) Istirahat yang cukup

4. Pandemi

a. Definisi pandemi

Pandemi adalah sebuah momok yang ditakuti oleh seluruh masyarakat dunia. Pandemi sendiri adalah sebuah penyakit yang menjangkiti seluruh sebagian besar negara di dunia. Skala yang terjadi pada pandemi adalah skala global. Hal tersebut berarti pandemi memiliki tingkat penularan yang sangat tinggi karena mampu menyerang hingga mayoritas

⁴¹Susi Susilawati Harahap, "Hubungan Usia, Tingkat Pendidikan, Kemampuan Bekerja dan Masa Bekerja terhadap Kinerja Pegawai dengan menggunakan Metode Pearson Correlation", *Jurnal Teknovasi*, Vol. 6, No. 2 2019:12-26, hal 22.

penduduk bumi. Pandemi yang sedang menakuti seluruh penduduk dunia adalah *corona virus disasea* atau Covid-19. Hal ini bukan pertama kalinya pandemi menyerang negara-negara di belahan bumi. Pada tahun 2002-2003 munculah pandemi *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) yang merupakan famili dari *coronavirus*.⁴²

WHO (*World Health Organization*) mendefinisikan “*pandemic is a flare-up of a sickness that happens over a wide geographic zone, (for example, numerous nations or landmasses) and normally influences a huge extent of the populace: a pandemic flare-up of an illness*”.⁴³ Parameter pandemi yang akan dibahas pada penelitian kali ini adalah pandemi Covid-19. Covid 19 atau biasa disebut virus corona merupakan virus baru yang dikenal sindrom pernapasan atau paru-paru yang akut SARS-CoV-2. Kasus ini diawali negara Cina yang terletak di kota Wuhan pada bulan akhir tahun 2019.⁴⁴

WHO atau *World Health Organization* mengemukakan pula pandemi sebagai penyebaran penyakit ke seluruh dunia. Istilah pandemi sebagian besar merujuk pada penyakit yang meluas secara geografis. Wabah pandemi

⁴²Wening Widjajanti, “Penyakit yang pernah Mewabah di Dunia”, www.b2p2vrp.litbang.kemkes.go.id diakses tanggal 16 Januari 2021 pukul 11:18

⁴³ Merriam Webster, “Pandemic Dictionary”, diakses tanggal 26 Oktober 2020 pukul 23:19

⁴⁴ International Labour Organization, *Dalam menghadapi pandemi: Memastikan Keselamatan dan Kesehatan di Tempat Kerja*, 2020, hal 7.

pernah terjadi pada abad ke -14 seperti kolera, influenza, dan *virus human immunodeficiency* (HIV/AIDS).

Corona Virus atau *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2) adalah virus tersebut menyerang paru-paru atau sistem pernapasan. Awal gejala virus tersebut yakni gangguan ringan pada sistem pernapasan, lalu infeksi pada paru-paru jika infeksi tersebut stadium berat maka menimbulkan kematian.⁴⁵

b. Gejala penyakit

Yuliana menjelaskan dalam jurnalnya bahwa gejala-gejala yang bisa timbul akibat terjangkit Covid-19 adalah sebagai berikut:

- 1) Demam
- 2) Batuk kering
- 3) Bersin
- 4) Sesak napas
- 5) Sakit tenggorokan
- 6) Nyeri kepala
- 7) Mialgia/artralgia
- 8) Menggigil
- 9) Muntah/mual
- 10) Kongesti nasal
- 11) Diare
- 12) Nyeri abdomen
- 13) Hemoptisis
- 14) Kongesti konjungtiva⁴⁶

⁴⁵www.alodokter.com/virus-corona diakses tanggal 1 Januari 2021, pukul 00:22

⁴⁶Yuliana, "Coronavirus Disasea 2019: Tinjauan Literatur Terkini", *Wellness and Healthy Magazine*, Vol. 2 No. 1, Februari 2020: 187-192, hal 189-190.

c. Penularan penyakit

Awal mula penyebaran virus corona adalah dari hewan kepada manusia. Akan tetapi, penularan bisa terjadi antara manusia dengan manusia. Seperti yang dikutip peneliti dari website kesehatan terpercaya di Indonesia, yaitu alodokter.com, cara penularan antar sesama manusia dapat berupa:

- 1) Terkena percikan ludah atau *droplet* yang keluar dari seorang yang terpapar *covid-19* saat bicara, batuk, dan bersin.
- 2) Mulut atau hidung yang terpegang sebelum mencuci tangan dengan sabun setelah menyentuh barang yang terkena percikan atau cipratan dari ludah atau seorang yang terpapar *covid-19*
- 3) Kontak langsung dengan orang yang positif *covid-19*.⁴⁷

d. Pencegahan penyakit

Pencegahan adalah suatu hal yang lebih bijaksana dilakukan pada saat kondisi terlampau genting seperti ini. Bahkan, ada peribahasa mengatakan “mencegah lebih baik daripada mengobati”. Dengan melakukan pencegahan, kita dapat melindungi diri dan orang lain dari tertularnya penyakit yang mematikan ini. Walaupun, vaksin *corona virus* sedang dalam tahap pembuatan dan akan dilanjut uji coba.

⁴⁷ www.alodokter.com/virus-corona

Masyarakat dapat melakukan pencegahan dengan cara:

- 1) Jaga jarak atau biasa disebut *physical distancing* minimal 1 meter dari orang lain.
- 2) Ketika beraktivitas di keramaian atau tempat umum harus menggunakan masker.
- 3) Cuci tangan merupakan hal wajib dilakukan. Cuci tangan dengan air mengalir dan sabun. Jika tidak ada air bisa memakai hand sanitizer yang mengandung alkohol minimal 60%.
- 4) Ketika akan menyentuh mata, mulut, atau hidung lakukan cuci tangan terlebih dahulu.
- 5) Pola hidup sehat bisa membuat imun kuat. Cara membuat imun kuat dengan konsumsi makanan yang bergizi dan matang, olahraga rutin, istirahat cukup, berjemur di bawah matahari, dan cegah stress.
- 6) Ketika bersin atau batuk biasakan menutup mulut dan hidung dengan tisu, jika tidak punya bisa menggunakan siku tangan.
- 7) Dilarang kontak langsung pada orang yang positif *covid-19* atau orang yang memiliki gejala virus tersebut.
- 8) Jaga kebersihan lingkungan sekitar.⁴⁸

Pemerintah merangkum tindak pencegahan di atas menjadi 3M, yaitu Menjaga jarak, Memakai masker dan Mencuci tangan. Pemerintah mewajibkan masyarakat mematuhi protokol kesehatan tersebut tanpa terkecuali. Protokol kesehatan ini bahkan sudah diterapkan oleh seluruh warga dunia.

⁴⁸ www.alodokter.com/virus-corona

5. Kementerian Agama

a. Definisi kementerian agama

Kementerian agama yakni pemerintahan yang dipusatkan pada bidang agama.⁴⁹

b. Tugas dan Fungsi

Kementerian agama bertugas mengatur urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu presiden dalam mengatur pemerintahan negara. Sedangkan, fungsi kementerian agama dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Merumuskan, mengatur, dan melaksanakan kebijakan di bidang pembinaan umat islam, kristtn, katolik, hindu, budha, dan khonghucu. Penyelenggaraan haji dan umrah, serta pendidikan agama dan keagamaan.
- 2) Membimbing pelaksanaan, mengkoordinasikan tugas, memberikan dukungan adminitrasi kepada seluruh komponen organisasi di lingkungan kementerian agama.
- 3) Kementerian agama bertanggung jawab pada pengelolaann kekayaan neggara.
- 4) Kementerian agama bertugas mengawasi pelaksaan tugas di kankemenag.
- 5) Kementerian agama melaksanakan pembinaan teknis dan supervisi.
- 6) Kementerian agama melaksanakan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah.

⁴⁹ www.kemenag.go.id

- 7) Kementerian agama melaksanakan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan di bidang agama dan keagamaan.
- 8) Kementerian agama menyelenggarakan jaminan produk halal.
- 9) Kementerian agama mendukung substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian agama.⁵⁰

c. Unit kerja

Unit kerja yang dimiliki Kementerian Agama Pusat, Kementerian Agama Kantor Wilayah (Provinsi), Kankemenag Kab/Kota (Daerah) dan Perguruan Tinggi berbeda-beda. Penelitian kali ini ber-objek pada Kankemenag Kota Surabaya. Unit kerja pada Kankemenag Kota Surabaya adalah tata usaha umum, perencana, kepegawaian, keuangan, penyelenggara ibadah haji dan umroh, pendidikan madrasah (PENDMA), bimbingan masyarakat Islam dan pembinaan syariah, penerangan agama Islam, zakat dan wakaf, pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), serta pendidikan agama islam (PAIS).

B. KAJIAN TEORI MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

Perlu diketahui bahwa pandemi Covid-19 yang menjangkiti hampir seluruh populasi dunia bukan semata-mata karena ulah manusia, tetapi juga kehendak Allah SWT. Allah lah yang menghendaki makhluk

⁵⁰ www.kemenag.go.id

sekecil virus bisa membahayakan kehidupan seorang manusia. Hal itu bukanlah hal sulit bagi Allah. Bahkan, hal ini pernah terjadi beberapa tahun silam saat jaman Nabi Muhammad SAW menjadi khalifah. Jika diingat kembali, Allah pernah memberikan cobaan bagi Nabi Ayyub a.s yaitu penyakit kulit hingga 7 tahun lamanya. Allah memberikan cobaan tersebut bukan semata-mata tidak ada hikmah, namun Allah ingin melihat ketakwaan Nabi Ayyub dalam menghadapi cobaannya. Nabi Ayyub menjalani “ujian” dari Allah dengan penuh kesabaran, ketakwaan, selalu memanjatkan doa kepada Allah dan tidak sedikitpun ia mengeluh. Padahal, begitu banyak ujian yang Allah datangkan dengan bertubi-tubi. Selain diberikan penyakit kulit, Nabi Ayyub juga diberikan ujian seluruh ternaknya mati, anak-anaknya meninggal semua, kekayaan yang semakin berkurang, dan penyakit yang semakin parah hingga ia dikucilkan oleh para tetangganya. Nabi Ayyub menghadapi seluruh ujian itu dengan sangat baik. Karena itulah, akhirnya Allah mengangkat derajat Nabi Ayyub. Allah sembuhkan penyakitnya. Allah ganti anak-anaknya dengan anak-anak yang shalih-shalihah, dan Allah ganti semua kekayaannya menjadi berlipat-lipat. Hal ini bersangkut paut dengan musibah yang mendatangi kita saat ini. Seperti yang disebutkan dalam Al Qur'an.

ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات

وبشر الصابرين # الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون.

“Sungguh kami akan memberi anda cobaan dan mengisinya dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan kekayaan, jiwa, dan buah. Kabar gembira bagi yang sabar. Dengan kata lain, ketika bencana

melanda, orang tersebut berkata “Innaa lillaahi wa innaa ilaihi raaji`uun” (Q.S. Al-Baqarah : 155-156).

Sedangkan, hadist yang berhubungan dengan pandemi Covid-19 atau *tha'un* atau wabah, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Hadits Lu'lu' Wal Marjan : 1433
رجس، ارسل حَدِيثُ أُسَامَةَ بْنِ زَيْدٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: لَا لَطَاعُونَ إِلَى طَائِفَةٍ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ أَوْ مِنْ كَانَ قَبْلَكُمْ، فَإِ سَمِعْتُمْ بِهِ بِأَرْضٍ بِهِ فَلَا تَقْدَمُوا عَلَيْهِ. وَإِذَا وَقَعَ بِأَرْضٍ وَأَنْتُمْ بِهَا فَلَا تَخْرُجُوا فِرَارًا مِنْهُ (وَفِي رِوَايَةٍ) لَا يَخْرُجُكُمْ إِلَّا فِرَارًا مِنْهُ. أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ فِي: 60 كِتَابِ الْأَنْبِيَاءِ

Terjemah:

Usamah r.a berkata: Rasulullah sallallahu alaihi wa sallam bersabda: *tha'un* atau wabah cacar ialah hukuman Allah, hukuman atas orang-orang Israel tertentu. Oleh karena itu jika mendengar terdapat penyakit yang sedang menyebar di suatu tempat, mohon jangan masuk ketempat itu. Jika anda telah berada diarea tersebut, mohon jangan tinggalkan area tersebut untuk melarikan diri dari penyakit tersebut.”⁵¹

عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ إِذَا سَمِعْتُمْ بِالطَّاعُونَ بِأَرْضٍ فَلَا تَدْخُلُوهَا

وَإِذَا وَقَعَ بِأَرْضٍ وَأَنْتُمْ بِهَا فَلَا تَخْرُجُوا مِنْهَا

Diriwayatkan dari Nabi shallallahu ‘alaihi wasallam bahwa beliau berkata: ketika kalian mendengar adanya wabah *atau tha'unn* pada suatu wilayah, maka mohon jangan memasuki wilayah tersebut. Namun, sebaliknya

51

<https://rindufidati.wordpress.com/hadits-hadits-tentang-kesehatan/>

diakses tanggal 6 November pukul 14:20

ketika anda berada dalam wilayah tersebut maka jangan keluar dari wilayah tersebut. (HR. Bukhari dan Muslim)⁵²

Hadits tersebut bersifat shahih. Hadits tersebut menampakkan kejadian pada saat ini. Covid-19 atau *corono virus disasea* adalah pandemi besar dan berbahaya yang menyerang seluruh penduduk di dunia. Covid-19 menyerang kekebalan tubuh manusia yang dapat menyebabkan kematian. Sudah lebih dari 360.000 kasus positif Covid-19 yang terjadi di Indonesia dengan kasus meninggal sebanyak 12.000 orang dan jumlah pasien sembuh sebanyak 290.000⁵³

C. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Kajian tentang strategi fleksibilitas telah banyak diungkapkan oleh beberapa peneliti. Strategi fleksibilitas yang menyangkut-pautkan pada kekuatan sumber daya manusia pada organisasi diteliti oleh Hiariey⁵⁴, Nuraini⁵⁵, Wicaksono⁵⁶, Choir⁵⁷ mereka

⁵²Islami.co, "thaun atau pes wabah penyakit menular di masa pandemi", diakses tanggal 6 November 2020 pukul 14:08

⁵³Merdeka.com, data terkini jumlah korban virus corona di indonesia, diakses tgl 30 november 2020 pukul 20:37

⁵⁴Harvey Hiariey, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, hal 108.

⁵⁵Desi Nuraini, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Daya Manunggal Salatiga", *Tesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017, hal 19.

⁵⁶Imam Syaiful Wicaksono, "Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2019, hal 125.

⁵⁷Hanggana Raras Prima Choir, "Pengaruh Fleksibilitas Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan", *Skripsi*, Universitas Bhayangkara Malang, 2020, hal 1.

mengatakan bahwa strategi fleksibilitas organisasi berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai. Capnary dkk⁵⁸, Pandiangan⁵⁹, Malika⁶⁰ mendukung hal ini dengan berkata strategi fleksibilitas sangat cocok digunakan bagi generasi milenial pada saat ini Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki ketahanan fisik yang bagus sehingga mampu menghasilkan kinerja yang bagus.

Strategi fleksibilitas juga sangat baik digunakan dalam mengembangkan bisnis perusahaan. Kumalaningrum⁶¹, Herman⁶² meneliti mengenai strategi fleksibilitas pada harga bisnis. Penerapan strategi fleksibilitas pada harga sebuah produk menghasilkan produk yang jauh laku di pasaran karena harga yang ditawarkan jauh lebih mudah untuk dijangkau masyarakat.

⁵⁸Muhammad Calvin Capnary dkk, "The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfication Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies", hal 1.

⁵⁹Hendrik Pandiangan, "Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya Terhadap Work Life Balance pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online di Kota Yogyakarta", *Tesis*, Jurusan Manajemen Pascasarjana Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2018, hal 106.

⁶⁰Andi Eldi Indra Malika dkk, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kemampuan Fisik terhadap Kinerja Pegawai", *Journal Center Of Economic Student*, Vol. 3, No. 1, Januari 2020:73-89, hal 84.

⁶¹Maria Pampa Kumalaningrum, "Kapabilitas Kewirausahaan dan Profitabilitas: Peran Moderasi Fleksibilitas Strategi", hal 125.

⁶²Robert Tang Herman, "Strategic Flexibility : Navigator Industri Dalam Mencapai Competitive Advantage", hal 74.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Bachri pada jurnalnya berkata, penelitian yang menjelaskan dan mengkaji suatu hal atau peristiwa, kegiatan sosial, perbuatan, tanggapan, dan hasil pemikiran seorang baik sendiri maupun berkelompok.⁶³ Sukmadinata, dikutip oleh Mulyadi, berpendapat penelitian kualitatif bersifat induktif. Teori yang dibangun berdasarkan data dan fakta yang ada dilapangan di sebut induktif. Induktif merupakan hasil pemikiran menggunakan manipulasi data dari banyak kasus umum maupun khusus. Pemikiran tersebut dikembangkan menjadi pemikiran tunggal yang digabungkan kasus khusus yang pernah dikaitkan dengan penjelasan yang dapat dipahami.⁶⁴ Tujuan utama penelitian kualitatif yaitu menggambarkan dan mengungkapkan (*to describe and explore*) serta menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*).

B. LOKASI PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Kankemenag Kota Surabaya terletak di Jl. Masjid Agung Timur No.4 Gayungan Surabaya, Jawa Timur 60234.

⁶³Bachtiar S. Bachri, "Meyakinkan Validitas Data melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol. 10, No. 1, April 2010, hal 50.

⁶⁴Mohammad Mulyadi, "Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya", *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, Vol. 15, No. 1, Januari-Juli 2011: 127-138, hal 128.

C. JENIS DAN SUMBER DATA

Kekuratan data pada penelitian ini bersumber dari jenis dan sumber data. Adapun jenis dan sumber data ialah sebagai berikut:

1. Jenis Data

Jenis data sama dengan macam-macam data. Jenis data ialah data yang diperoleh oleh peneliti. Jenis data terbagi menjadi data utama (primer) dan data penunjang (sekunder).

a. Data Utama (Primer)

Data utama pada penelitian kualitatif adalah kata, ungkapan, kalimat dan tindakan, bukan data keras seperti angka-angka.⁶⁵ Data utama sering kali disebut data primer. Data utama ialah data yang diperoleh secara langsung dari narasumber untuk diamati dan dicatat. Data primer merupakan bahan utama penelitian. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah pegawai Kankemenag Kota Surabaya. Data utama yang diinginkan peneliti adalah jawaban akan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan strategi fleksibilitas organisasi dalam upaya meningkatkan kemampuan fisik di masa pandemi Covid-19 pada pegawai Kankemenag Kota Surabaya.

b. Data Penunjang (Sekunder)

Data penunjang adalah data tambahan yang menjelaskan keadaan yang sesungguhnya objek penelitian.⁶⁶ Data penunjang biasa disebut data sekunder. Data penunjang membantu

⁶⁵Farida Nugrahani, *"Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa"*, (Solo: Cakra Books, 2014), hal 107.

⁶⁶Tjipto Subadi, *"Metode Penelitian Kualitatif"*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), hal 59.

melengkapi jawaban-jawaban atas penggalan data utama. Data penunjang didapatkan dari profil organisasi objek penelitian, website, sosial media objek penelitian, artikel yang terkait, dan lain sebagainya. Data penunjang pada penelitian ini adalah website Kankemenag Kota Surabaya, website Kementerian Agama Republik Indonesia, dokumen-dokumen yang membahas mengenai covid-19, dan arsip-arsip yang terkait.

2. Sumber Data

Sumber data ialah asal darimana data penelitian diperoleh. Sumber data pada penelitian ini ialah narasumber atau informan. Narasumber adalah seseorang yang akan ditanyai terkait dengan permasalahan pada penelitian. Sekiranya, Narasumber adalah orang yang bersedia menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti tanpa ada paksaan. Jika terdapat keterpaksaan, jawaban narasumber bisa jadi tidak berhubungan bahkan tidak benar (*valid*). Narasumber pada penelitian ini adalah pegawai Kankemenag Kota Surabaya. Jabatan narasumber bukanlah sesuatu hal yang perlu diperhatikan. Karena, siapapun dapat menjadi narasumber atau informan asalkan mereka termasuk pegawai Kankemenag Kota Surabaya dan memahami kondisi kantor yang terjadi saat ini. Sehingga, narasumber tersebut mampu menjawab pertanyaan yang diajukan.

D. TAHAP-TAHAP PENELITIAN

Tahapan penelitian ialah langkah-langkah dalam penggalan data yang dikerjakan oleh peneliti. Adapun tahapan yang perlu dikerjakan ialah sebagai berikut:

1. Tahapan Pra-Lapangan

Adapun tahapan pra-lapangan yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

a. Pencarian Masalah Penelitian

Sebelum melakukan sebuah penelitian, peneliti wajib mencari terlebih dahulu masalah apa yang akan diteliti. Dalam penerapannya, antara peneliti yang satu dengan yang lain tidak boleh meneliti permasalahan yang sama. Permasalahan ini dapat ditemukan jika peneliti berkonsentrasi pada salah satu variabel dari manajemen. Hal ini pula dapat memudahkan antara peneliti yang satu dengan yang lain meneliti hal yang berbeda.

b. Penyusunan Rancangan Penelitian

Setelah menemukan masalah yang hendak diteliti, langkah selanjutnya yang akan dikerjakan peneliti adalah menyusun rancangan penelitian. Rancangan penelitian dapat berisi: latar belakang, permasalahan yang dicari, teori yang hendak dipakai, tempat penelitian, panduan wawancara, jadwal penelitian, judul penelitian yang akan digunakan.

c. Penentuan Lokasi Penelitian

Sangat mustahil jika, peneliti yang melakukan penelitian tidak memiliki obyek yang akan diteliti. Karena itu, peneliti wajib untuk menentukan tempat yang akan diteliti. Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

adalah tempat yang dipilih peneliti sebagai lokasi penelitian.

d. Penilaian Keadaan Lapangan

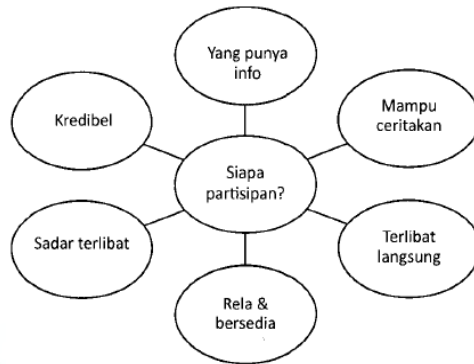
Bisa dibilang tahap ini adalah survey awal tempat yang akan diteliti. Tahap ini belum pada peneliti akan mengumpulkan data. Tahap ini adalah langkah awal peneliti untuk menilai dan mencuri-curi sedikit mengenai lokasi yang akan diteliti.

e. Penyiapan Surat Izin Penelitian

Tahap ini sangat krusial. Surat izin sangat diperlukan jika akan melakukan penelitian. Hal tersebut dapat memberikan kesan formal dan resmi dalam penelitian. Peneliti wajib membawa surat izin jika hendak melakukan penelitian.

f. Penentuan Narasumber atau Informan

Narasumber atau informan merupakan seseorang yang akan diwawancarai. Narasumber adalah orang yang memiliki pengetahuan terhadap masalah yang akan ditanyakan. Narasumber wajib menjawab dengan sejujur-jujurnya pertanyaan yang akan digali oleh peneliti. Narasumber atau informan penelitian ini adalah pegawai Kankemenag Kota Surabaya. Berikut adalah syarat untuk menjadi seorang narasumber atau informan.



Gambar 1.1

g. Penyiapan Peralatan Penelitian

Peneliti wajib mempersiapkan peralatan untuk penelitian. Peralatan yang akan digunakan yaitu seperangkat alat tulis dan alat perekam. Peralatan tersebut digunakan untuk membantu peneliti dalam melakukan penggalan data.

2. Tahapan Terjun ke Lapangan

Adapun tahapan terjun ke lapangan yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

a. Persiapan diri antara Peneliti dan Objek Penelitian

Peneliti hendaknya membangun hubungan yang dekat antara narasumber atau informan dengan dirinya. Hubungan dekat tersebut perlu diciptakan untuk menimbulkan kesan kekerabatan, sehingga saat melakukan penggalan data peneliti dan narasumber sama-sama merasa nyaman. Peneliti perlu memperhatikan penampilan, *attitude*, dan *manner* ketika melakukan penggalan data. Jika, hal-hal tersebut diperhatikan maka peneliti

mudah untuk mendapatkan data yang diharapkan.

b. Terjun ke Lokasi Penelitian

Peneliti perlu mengerti penuh kondisi lokasi yang akan dijadikan objek penelitian. Peneliti wajib menyiapkan diri untuk terjun langsung ke lokasi penelitian. Peneliti harus mampu menyesuaikan diri dengan kedekatan hubungan tentu saja tak melupakan sopan santun. Peneliti juga harus menjaga sikap dan patuh terhadap aturan lokasi penelitian. Tak lupa, peneliti harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti agar dapat memudahkan dalam mencari informasi.

c. Pengumpulan Data yang telah digali

Proses inilah yang paling krusial. Pengumpulan data sangatlah penting. Peneliti perlu mengumpulkan dengan baik data yang telah digali. Peneliti dapat menuliskannya pada buku atau merekam dengan digital. Setelah itu, peneliti dapat melakukan tahapan selanjutnya yaitu mengolah dan memproses data yang didapatkan.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penggalian data kali ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Taylor dan Bogdan, yang dikutip oleh Agusta, berpendapat wawancara adalah ialah komunikasi secara langsung atau tatap muka dengan subjek penelitian. Hal ini berguna memahami pandangan subjek tentang pengamatan atau keadaan sosial

yang diungkapkan menggunakan bahasa sendiri.⁶⁷ Wawancara merupakan teknik pengumpulan data paling penting pada penelitian kualitatif. Karena, proses pengumpulan data utama secara langsung dengan narasumber adalah dengan wawancara. Wawancara memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi yang ada keterkaitannya dengan rumusan masalah penggalan data.

2. Observasi

Denzin dan Lincoln, dikutip oleh Hasanah, menyebutkan bahwa observasi kualitatif berguna untuk memahami latar belakang lewat fungsi yang berbeda antara yang obyektif, interpretatif interaktif, dan interpretatif *grounded*. Observasi kualitatif bebas meneliti rancangan dan kategori di setiap peristiwa yang mempunyai arti pada subjek penggalan data atau penelitian. Babbie, dikutip Hasanah kembali, menyebutkan bahwa observasi kualitatif memiliki kekuatan pada aspek spesifikasi, proses peniruan, dan generalisasinya.⁶⁸ Observasi digunakan untuk membantu peneliti lebih memahami kondisi yang terjadi pada objek penelitian. Observasi membantu peneliti dalam merangkai kata saat menjabarkan data. Peneliti mengobservasi kegiatan yang dilakukan para pegawai Kankemenag Kota Surabaya dan membandingkannya dengan permasalahan penelitian yang terjadi.

⁶⁷Ivanovich Agusta, "Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif", *Pelatihan Metode Kualitatif di Pusat Penelitian Sosial Ekonomi*, Februari 2003, hal 4.

⁶⁸Hasyim Hasanah, "Teknik-teknik Observasi", *Jurnal at-Taqqaddum*, Vol. 8, No. 1, Juli 2016:22-46, hal 23.

3. Dokumentasi

Pendokumentasian merupakan bukti yang menjadi pertanggung jawaban atas pengerjaan tugas dan fungsi organisasi.⁶⁹ Dokumentasi biasanya berupa memo atau tulisan tentang peristiwa yang lalu. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, gambar, atau video. Dokumentasi yang didapatkan dalam penelitian ini meliputi arsip surat edaran atau surat perintah, protokol kesehatan dalam bentuk teks, foto kondisi kantor saat pandemi Covid-19, dan foto fasilitas yang diberikan di Kankemenag Kota Surabaya.

F. TEKNIK VALIDITAS DATA

Validitas data adalah membenaran sebuah data yang telah digali. Data tersebut dikatakan benar atau *valid* bila data yang digali dan kondisi yang terjadi pada objek penelitian tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Cara untuk menilai apakah data tersebut sudah valid atau belum adalah dengan sebagai berikut:

1. Pengecekan data secara berulang-ulang

Peneliti perlu menekuni diri dalam menggali sebuah data. Data yang telah digali harus selalu diperiksa berulang-ulang apakah sudah sesuai atau belum. Peneliti perlu untuk melakukan kunjungan berulang pada objek penelitian. Kunjungan berulang, observasi dan dokumentasi serta melakukan penggalan data dengan alat bantu lain dapat meningkatkan kevalidan sebuah data.

2. Triangulasi Data

⁶⁹Blasius Sudarsono, *Dokumentasi Informasi dan Demokratisasi*, BACA Vol. 27 No. 1 April 2003: 7-14, hal 8.

Triangulasi adalah metode analisis data dengan mencampurkan data dari berbagai sumber. Menurut Institute of Global Tech menjelaskan triangulasi merupakan cara cepat untuk menguji data yang telah diperkuat, tafsir dan meningkatkan kebijakann program dengan bukti atau data yang telah tersedia. William Wiersma dalam Bachri “*triangulation is subjective cross-approval, it surveys the adequacy of the information as per the convergence of different information source or various information assortment strategies*”. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, sehingga triangulasi dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yakni triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan triangulasi sumber sebagai metode untuk mengecek kevaliditasan informasi.⁷⁰

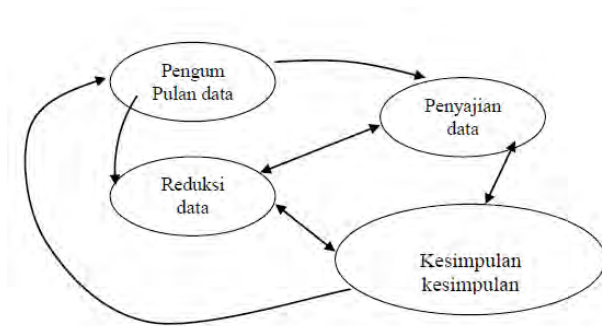
G. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data adalah mengatur secara sistematis bahan hasil wawancara dan observasi, menafsirkannya dan menghasilkan suatu pemikiran, pendapat, teori atau gagasan yang baru.⁷¹ Teknik analisis data yang diterapkan oleh peneliti adalah mentranskrip data, *coding*, kategorisasi, dan analisis data.⁷²

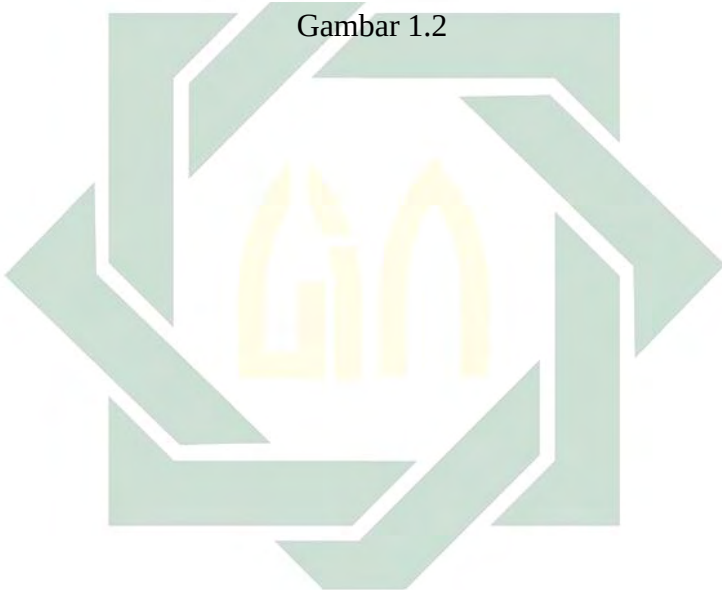
⁷⁰Bachtar S. Bachri, “*Meyakinkan Validitas Data melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif*”, hal 55-56.

⁷¹Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia), hal 121.

⁷²Novie Andriani Zakariya, “Koordinasi Kinerja Penjaga Kantor di Kantor Pondok Pesantren Roudlotul Qur’an Tlogoanyar Kabupaten Lamongan”, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019, hal 40.



Gambar 1.2



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

1. Sejarah berdirinya Kankemenag Kota Surabaya



Gambar 2.1

Kementerian Agama pertama kali diusulkan oleh Muhammad Yamin dalam Rapat Besar Badan Penyelidik Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI). Rapat tersebut terjadi pada tanggal 11 Juli 1945. Muhammad Yamin mengusulkan perlu diadakannya kementerian istimewa yang berhubungan dengan agama. Pembentukan Kementerian Agama dalam Kabinet Sjahrir II ditetapkan dengan Penetapan Pemerintah No 1/S.D. tanggal 3 Januari 1946 (29 Muharram 1365 H) yang berbunyi:

“Presiden Republik Indonesia, Mengingat: usul Perdana Menteri dan Badan Pekerja Komite Nasional Pusat, memutuskan: Mengadakan Kementerian Agama. Maksud dan tujuan membentuk Kementerian Agama, selain untuk memenuhi tuntutan sebagian besar rakyat beragama di tanah air, yang merasa urusan keagamaan

di zaman penjajahan dahulu tidak mendapat layanan yang semestinya, juga agar soal-soal yang bertalian dengan urusan keagamaan diurus serta diselenggarakan oleh suatu instansi atau kementerian khusus, sehingga pertanggung jawaban, dan taktis berada di tangan seorang menteri.”

Kementerian Agama mengambil alih tugas-tugas keagamaan. Berikut tugas yang diambil alih pelimpahannya kepada Kementerian Agama:

1. Masalah perkawinan, peradilan agama, kemasjidan dan urusan haji yang semula berada pada Kementerian Dalam Negeri yang berkenaan dengan masalah perkawinan, peradilan agama, kemasjidan dan urusan haji
2. Tugas dan wewenang Mahkamah Islam Tinggi yang semula berada pada Kementerian Kehakiman
3. Masalah pengajaran agama di sekolah yang semula berada pada Kementerian Pengajaran, Pendidikan dan Kebudayaan.

Kementerian Agama meliputi: Kementerian Agama Pusat yaitu Kementerian Agama Republik Indonesia yang terletak di Ibukota Jakarta; Kementerian Agama tingkat provinsi yang terletak di seluruh provinsi di Indonesia; dan Kementerian Agama kabupaten/kota yang terletak menyebar di penjuru daerah. Sedangkan, organisasi agama paling kecil terletak pada KUA atau Kantor Urusan Agama yang berada pada setiap kecamatan di seluruh daerah di Republik Indonesia. Kementerian Agama adalah organisasi pemerintah yang berarti bertanggung jawab pada pusat.

Kankemenag Kota Surabaya adalah organisasi pemerintah tingkat daerah. Kemenag Kota Surabaya berada di bawah hirarki Kemenag Kanwil Jawa Timur.

Kemenag Kota Surabaya dibentuk agar dapat membantu melayani jama'ah di daerah surabaya. Akan tetapi, Kemenag Kota Surabaya tetap bertanggung jawab langsung kepada Kementerian Agama RI. Kemenag Kota Surabaya dipimpin oleh seorang kepala kantor. Kemenag Provinsi dipimpin oleh seorang kepala kanwil. Sedangkan, Kemenag RI dipimpin oleh seorang Menteri Agama.

2. Visi dan Misi

Visi : “terwujudnya masyarakat kota surabaya yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”

Misi :

- Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
- Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
- Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
- Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.
- Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

3. Jumlah pegawai

Jumlah Pegawai
Per tahun 2019

No.	Pegawai	Jumlah
1.	ASN	690
2.	Penyuluh Non PNS	248
3.	Sopir	2
4.	Satpam	4
5.	Kebersihan	2
6.	K2 KUA	6
Total		952

Tabel 1.1

4. Struktur organisasi



Gambar 2.2

B. PENYAJIAN DATA

Dalam penyajian data, penulis akan memaparkan seluruh data yang penulis dapatkan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi terhadap pegawai yang berada di Kankemenag Kota Surabaya. Berikut keterangan coding dalam hasil wawancara penulis.

NS 1 : Analis Kinerja Kepegawaian

NS 2 : Analis Jabatan Kepegawaian

NS 3 : Penyusun Laporan Pengendalian BPS BPIH

NS 4 : Analis Informasi Pengembangan SDM

NS 5 : Analis Publikasi

Adapun data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pedoman kerja bagi Pegawai Kankemenag Kota Surabaya

Pedoman adalah suatu acuan yang digunakan oleh sebuah perusahaan atau organisasi dalam melakukan pekerjaan. Pedoman tersebut dapat berupa lisan atau tulisan. Kankemenag Kota Surabaya adalah organisasi formal di bawah naungan langsung oleh pemerintah. Karena itu, pedoman kerja yang digunakan berbentuk dokumentasi tulisan yang biasanya dijadikan arsip.

Pedoman kerja ini biasa disebut sebagai SOP atau Standar Operasional Prosedur. Standar Operasional Prosedur berisi peraturan-peraturan yang paten dan/ peraturan yang dinamis sebagai acuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang dipaparkan para narasumber.

“pakai SOP mbak, ada tupoksinya begitu kan masing-masing ruangan tugasnya beda-beda jadi ya

tiap-tiap bagian memiliki peraturan yang berbeda-beda walaupun apa tugas utama kita ya sama melayani masyarakat” (NS 1, 18/11/2020)

Seperti yang dijelaskan oleh narasumber 1, bahwa Kankemenag Kota Surabaya memiliki SOP yang diciptakan langsung oleh Kementerian pusat. Dengan begitu, Kantor Daerah bertugas sesuai dengan aturan yang telah diberikan dan sesuai dengan bagian dimana pegawai ditempatkan. Hal ini diperkuat dengan jawaban narasumber 2.

“tentu saja kami mengacu pada pemerintahan pusat, ya kanwil, akan tetapi kami bertanggung jawab langsung kepala kementerian pusat, iya kementerian RI. Ohiya, tentu saja kami memiliki SOP” (NS 2, 21/12/2020)

Jawaban narasumber 2 semakin menguatkan data pertama bahwa, aturan pekerjaan, teknis-teknis pekerjaan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai telah ditetapkan oleh Kementerian pusat, sehingga Kantor Daerah juga bertanggung jawab langsung kepada pusat. Dengan begitu, semua bagian di Kantor Daerah tidak memiliki kesenjangan dalam melaksanakan tugasnya dan masyarakat mendapatkan pelayanan terbaik.

2. Strategi Kankemenag Kota Surabaya dalam merespon Covid-19

Dalam penerapannya, strategi digunakan sebagai alat bantu pedoman agar pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Strategi tidak

harus terlihat rumit dan berbeda. Strategi dapat berupa suatu hal yang diikuti oleh seluruh orang. Seperti halnya yang diungkapkan para narasumber

“jadi di edaran kanwil itu kan dinyatakan selama pandemi jam kerja menyesuaikan masing-masing kabupaten kota atau pemerintah daerah, kalau pemerintah daerah menyatakan lock down berarti kan kita lock down kalau menyatakan hijau berarti kan kita full, merah atau apa baru setelah itu disikapi oleh kepala oh kita harus wfh wfo berarti piketan, sekarang ini kita full service” (NS 5, 21/12/2020)

Narasumber 5 menjelaskan bahwa strategi Kankemenag Kota Surabaya adalah dengan mengikuti surat edaran yang diberikan oleh Kanwil dan Wali Kota. Di dalam surat edaran tersebut sudah tertera dengan jelas sekali bahwa organisasi pemerintah dan perusahaan lainnya wajib mentaati protokol kesehatan yang berlaku dan membatasi jumlah masyarakat yang hendak dilayani serta menerapkan wfh, jika kondisi daerah terlampaui banyak kasus Covid-19.

“karena ada per wali tadi, bahwa setiap yang masuk harus di cek suhu tubuh kan gitu, termasuk aturan kan gitu kan mbak termasuk aturan harus cuci tangan protokol kesehatan itu ya kita mengikuti protokol kesehatan yang sudah dikeluarkan oleh per wali, tempat cuci tangan itu sebelum covid tidak ada, waktu ada covid baru dibangun lagi di depan pintu masuk itu, dulunya cuma satu yang di depan pintu masuk ptsp itu aja” (NS 3, 21/12/2020)

Narasumber 3 memperkuat jawaban dari narasumber lainnya bahwa, protokol kesehatan yang berlaku adalah mencuci tangan dengan air yang mengalir, memakai masker, dan menjaga jarak minimal 1 meter. Yang mana, semua itu adalah protokol kesehatan 3M yang ditetapkan oleh pemerintah untuk ditaati oleh seluruh masyarakat. Kankemenag Kota Surabaya sendiri memberikan tambahan pelayanan pencegahan dengan adanya cek suhu tubuh pada saat tamu masuk dan pemberian muka plastik pada saat tamu mendapatkan pelayanan di resepsionis. Berikut adalah dokumentasinya.



Gambar 2.3



Gambar 2.4



Gambar 2.5

3. Perumusan strategi yang digunakan Kankemenag Kota Surabaya dalam merespon Covid-19

Dalam perumusannya, strategi dirumuskan oleh seseorang atau sekelompok yang dianggap ahli (profesional) di bidangnya. Apalagi dalam menghadapi suatu hal yang *urgent*. Strategi dapat dirumuskan oleh hanya satu pihak yang nantinya dapat ditiru/dilaksanakan oleh seluruh kalangan, seluruh lapisan masyarakat, seluruh warga negara, seluruh pelaku yang terlibat. Seperti yang dituturkan oleh narasumber.

“kalau untuk protokol kesehatan yang kami lakukan ya perintah dari pusat sama mengikuti yang dari wali kota itu sih” (NS 2, 21/12/2020)

Narasumber 2 menjelaskan bahwa, strategi Kankemenag dalam merespon Covid-19 dirumuskan oleh Kementerian Pusat. Kementerian Pusat merumuskan strategi tersebut di bawah naungan Presiden. Hal ini juga diperkuat oleh jawaban narasumber 4.

“yaa dari pusat itu kementerian agama pusat lalu kan ke kanwil baru setelah itu ke kita Kankemenag tiap daerah. Surat dari pemerintah daerah itu juga ada mbak karena kita berada di kota surabaya ya mengikuti aturan pemerintah kota surabaya” (NS 4, 21/12/2020)

Narasumber 4 pun menambahkan bahwa, Wali Kota Surabaya ikut memberikan surat edaran, yang

mana surat edaran tersebut juga berasal dari presiden.

4. Penerapan strategi yang digunakan Kankemenag Kota Surabaya dalam merespon Covid-19

Dalam penerapannya, strategi perlu disampaikan kepada seluruh pihak yang terlibat, dalam hal ini Pegawai Kankemenag Kota Surabaya. Karena itu, seluruh pegawai wajib mendapatkan arahan atau bimbingan agar mereka menjadi lebih tahu dan menjadi lebih paham agar strategi yang dirumuskan dapat diterapkan oleh seluruh pihak dengan sangat baik.

“(...)awal-awal itu kami kan langsung paham sama dipertegas dengan surat edaran” (NS 2, 21/12/2020)

Seperti yang dijelaskan narasumber 2 bahwa, surat edaran yang diberikan oleh Kementerian Pusat berisi sangat jelas hal-hal yang perlu diperhatikan dalam bekerja pada saat pandemi Covid-19 ini. Pegawai pun sangat amat paham dengan kondisi yang terjadi, sehingga respon selanjutnya menjadi lebih mudah dengan selalu menerapkan apa yang telah diperintahkan.

“setiap sambutan jaga protokol kesehatan, termasuk kalau dalam hal pelayanan perhatikan dalam protokol kesehatan,(...)beliau itu kan punya kebun jeruk heem nah itu hampir sebulan 2x atau berapa itu 3 karung, itu dibagi ke temen-temen selama pandemi ini yang intens dikasih, selama pandemi ini sering bukan sebagai vitamin saja, tapi jeruk itukan

sebagai antioksidan nya juga bagus, persepsi dari pak kepala kalau temen-temen itu minumnya dikasih jeruk asal pola makannya bener loh ya yang sakit magh itu insyaaAllah virus-virus bisa kata beliau seperti itu” (NS 5, 22/12/2020)

Narasumber 5 menambahi dengan penerapan protokol kesehatan 3M yang dilakukan juga dibarengi dengan pola makan yang sehat. Selain selalu memberikan peringatan untuk selalu menjaga ketahanan tubuh, Kepala Kankemenag pula memberikan sekantung jeruk bagi bawahannya sebagai imbus vitamin. Dengan begini, penerapan strategi Kankemenag Kota Surabaya sangat amat baik. Tidak hanya menjaga ketahanan tubuh dari luar, tapi juga menjaga ketahanan tubuh dari dalam.

5. Respon Kankemenag dalam menghadapi Covid-19 secara tanggap aksi

Perusahaan atau organisasi yang tanggap akan perubahan lingkungan pasti memberikan respon. Respon adalah suatu tanggapan yang diberikan secara langsung baik berupa perkataan (baik lisan atau tulisan) dan perbuatan. Respon dapat berbentuk positif atau negatif. Respon yang diharapkan bisanya berbentuk positif. Hal itu menunjukkan bahwa strategi yang disusun disetujui oleh semua pihak dengan bukti strategi itu telah dan sedang diterapkan. Strategi yang diabaikan adalah bentuk penolakan secara tidak langsung. Strategi pemerintah dalam pencegahan penularan covid-19 ini dilaksanakan oleh seluruh masyarakat termasuk Pegawai Kantor Kementerian Kota Surabaya. Strategi ini dapat dikatakan diterima.

“membentuk satgas covid-19, dibentuk secara mandiri oleh pimpinan” (NS 1, 18/12/2020)

Kankemenag Kota Surabaya memberikan respon yang positif pada saat adanya pandemi Covid-19. Salah satu contohnya adalah, sekuriti/pegawai keamanan Kankemenag Kota Surabaya berperan sangat aktif dalam pencegahan, tidak hanya menjaga gerbang depan, tapi pegawai keamanan juga sigap dalam memeriksa tamu-tamu yang datang dan selalu mengutamakan protokol kesehatan. Diperkuat kembali oleh jawaban narasumber 2.

“oh sangat responsif, kami mematuhi perintah dengan tetap mengikuti protokol kesehatan yang berlaku, ada juga wfh dan wfo sesuai dengan jadwal piket” (NS 2, 21/12/2020)

Hal ini dibuktikan dengan kepatuhan para pegawai dalam menjalankan protokol kesehatan yang berlaku tanpa tidak mengendurkan produktivitas kinerjanya. Peneliti lihat Kankemenag Kota Surabaya tetap melaksanakan program kerja yang telah direncanakan tanpa mengabaikan protokol kesehatan. Semisal, kegiatan donor darah pada tanggal 22 Desember 2020, para pegawai mengikuti kegiatan dengan tertib, yaitu memasuki ruangan sesuai dengan jumlah maksimal. Dengan begitu, acara tetap berjalan, tidak terjadi kerumunan sehingga penularan Covid-19 bisa dicegah, dan pekerjaan tetap berjalan lancar.

6. Penerapan strategi *Work Form Home* Kankemenag Kota Surabaya.

Salah satu bentuk strategi yang digunakan pada perusahaan atau organisasi baik negeri ataupun swasta adalah WFH atau *work from home*. *Work from home* adalah suatu alternatif dari pemerintah kepada seluruh pekerja kantor yaitu dengan tetap bekerja dari rumah. Jadi, walaupun berada di rumah, tetapi para pegawai dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dan menyetorkannya kepada pimpinan. WFH adalah kebalikan dari WFO. WFO adalah *work from office*. *Work from office* adalah cara bekerja normal, yaitu bekerja dengan berada di kantor. Walaupun WFH diberlakukan pada kantor yang berada di zona merah atau daerah tersebut memiliki jumlah kasus Covid-19 yang lebih membludak, cara kerja WFO tidak hilang begitu saja. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan narasumber.

“(...)pokoknya covid itu kan maret, ga berselang lama ada surat edaran dari kanwil, surat perintah wfh sesuai zona daerah ya, karena surabaya kan pernah kena zona merah jadi kita melaksanakan wfh. Tapi tetap ke kantor jika diperlukan. Menurut saya malah tidak efektif wfh itu, kalau wfh kan kita nggak tau dia lagi di dapur atau lagi ngapain, mungkin repot ngurus anaknya, jika ditelfon kan jadi ribet, misalnya butuh ini itu, karena baik wfh atau wfo saya selalu digupuhi mbak hahaha... makanya mending di kantor aja bisa lebih fokus, kalau di kantor kan sudah tau stand by nya” (NS 2, 21/12/2020)

Kankemenag Kota Surabaya melakukan wfh pada saat surat edaran dari Kementerian Pusat dan dari Wali Kota turun. Jadi, saat Covid-19 menjangkiti Indonesia pada bulan Maret 2020 akhir, pemerintah langsung sigap dengan memberlakukan lockdown di seluruh daerah dan menurunkan surat edaran tata cara bekerja di masa pandemi bagi pegawai organisasi pemerintah. Jika zona daerah lokasi kantor tersebut berwarna hijau maka para pegawai dan masyarakat dapat melakukan aktivitas seperti biasa. Jika zona daerah berwarna merah, maka pegawai dan masyarakat harus lebih membatasi aktivitas mereka. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai Kankemenag Kota Surabaya melakukan seperti yang dijelaskan oleh narasumber 3.

“kita menunggu surat, kita engga langsung memerintah jadi ketika ada aturan yang mengatur bahwa seorang ASN karena adanya pandemi harus seperti ini, bapak pimpinan mengeluarkan karena ada dasarnya, dasarnya ya dari kanwil dari wali kota. Pada awal itu kita dipiket dipiket dijadwal jadi ada yang wfh ada yang wfo berdasarkan surat tugas yang dikeluarkan kepala. Kalau pada saat pandemi di ruangan ada 2 orang kemudian yang di depan juga kita batasi. Jadi haji tetap buka pada saat pandemi kenapa? Pada saat itu kita menerima pemberkasan tentang pelunasan sehingga kami tetap harus buka, dan bukanya itu kita batasi hanya 2 orang kemudian berkas yang diterima oleh kami itu harus ditaruh di depan dulu ngga boleh langsung masuk iya jadi berkas pelunasan itu kan pada saat pandemi itu kan waktunya pelunasan pada

waktunya pengumpulan dokumen nah itu kan harus diserahkan ke kami tapi kami tidak langsung menerima jadi diserahkan di depan kemudian yang di depan yang memasukkan ke kami. Selama pandemi kita tidak ada dinas luar sama sekali ke luar kota, kalau New Normal ya ada rapat ke luar kota ada rapat di luar kantor ada, karena kita sudah masuk ke New Normal. New Normal itu kita mengadakan kegiatan tetap harus mengedepankan protokol kesehatan jadi kalau misalkan seperti kemarin saya kan juga ada acara itu tidak hanya rapid test tapi juga di swab” (NS 3, 21/12/2020)

Sangat jelas sekali penjelasan narasumber 3. Pada saat WFH diberlakukan, tidak menghilangkan teknis WFO dalam bekerja. Sebagian pegawai bekerja dari rumah, sebagian yang lain tetap bekerja dari kantor. Hal ini sebagai bentuk penghindaran agar kantor tidak kosong, jadi sewaktu-waktu ada tamu yang datang ke kantor dapat tetap terlayani. Penanganan yang diberikan oleh bagian PHU (Pelayanan Haji Umroh) juga dinilai sangat baik dan efektif. Jadi, pengadministrasian calon jamaah haji tetap berjalan walaupun pada saat pandemi. Para pegawai pemerintah biasanya mendapatkan tugas untuk dinas luar kota. Tugas tersebut tetap diadakan pada saat new normal ditetapkan, yaitu mulai bulan agustus hingga desember 2020 ini.

7. Rasa tanggung jawab Pegawai Kankemenag Kota Surabaya dalam menghadapi pandemi Covid-19

Sebuah perusahaan atau organisasi pasti memiliki hierarki, tidak terkecuali Kankemenag

Kota Surabaya. Instansi pemerintah ini memiliki strukturisasi yang sangat sistematis, vertikal. Setiap strategi yang dijalankan perlu adanya seseorang yang bertanggung jawab. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab sudah pasti akan disiplin melaksanakan perintah yang diberikan.

“ya masing-masing, karena kita sadar akan bahanya covid dan memiliki apa itu ya kesadaran diri masing-masing jadi semua tanggung jawab masing-masing tidak hanya pimpinan saja yang tanggung jawab, tapi masing-masing harus memiliki tanggung jawab” (NS 3, 21/12/2020)

Narasumber 3 menjelaskan bahwa seluruh pegawai Kankemenag Kota Surabaya memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam mempertahankan ketahanan tubuh masing-masing dan pekerjaan mereka. Kepala Kantor juga memberikan peran yang sangat besar dengan selalu mengingatkan bawahan untuk tetap menjaga kesehatan, seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya. Hal ini diperkuat kembali oleh jawaban narasumber 5 dalam mengatur piket wfh dan wfo adalah pegawai yang memiliki tugas tersebut.

“yang mengatur piket wfh wfo itu ya siapa yaa mustinya ya kepegawaian, kan kepala yang berwenang di bawahnya ada kasubag TU, kasubag TU itu yang ini, pembagaian piket wfh nya disesuaikan dengan jumlah pegawai tiap bagian, karena bisa jadi jumlah pegawai banyak karena pekerjaannya memang banyak atau ruangnya yang besar, bergantung masing-masing, kalau untuk

kesehatan yaa itu tanggung jawab masing-masing lah mbak” (NS 5, 22/12/2020)

Narasumber 5 menjelaskan bahwa, bagian Tata Usaha yang mengatur daftar piket wfh wfo dengan baik dan seadil mungkin. Jadi, seluruh pegawai dapat merasakan bekerja dari rumah dan bekerja dari kantor.

8. Kondisi fisik Pegawai Kankemenag Kota Surabaya di masa pandemi Covid-19

Kesehatan sangat penting bagi seluruh makhluk hidup. Para pegawai, ASN, buruh, guru, tenaga kesehatan, petani wajib memperhatikan kesehatan masing-masing. Karena, jika kita sakit maka akan menyusahkan orang banyak. Di masa pandemi seperti ini, walaupun sudah new normal akan tetapi virus covid-19 masih ada di sekitar kita, sangatlah penting bagi kita untuk menjaga kesehatan. Jika imun kita lemah, maka akan mudah terserang penyakit, covid-19 rentan akan menjangkiti kita.

“pokoknya kurang lebih ada sekitar 10 orang yang terjangkit covid tapi sekarang sudah sembuh, sudah kembali bekerja, saya lihat di sini orang-orangnya sehat semua” (NS 1, 18/12/2020)

Walaupun ada beberapa pegawai yang terkena Covid-19, namun sebagian besar para pegawai dinilai sehat dan negatif Covid-19. Hal ini dibuktikan dengan para pegawai melakukan tes rapid secara serentak dan dengan biaya mandiri, sebagian besar bernilai negatif. Selain itu, pegawai yang terjangkit Covid-19 hanya sebagian kecil dan

mereka sekarang dinyatakan sembuh dan dapat bekerja kembali.

“Alhamdulillah untuk kami yang di seksi PHU insyaaAllah tidak ada, tidak ada, kita terdiri dari 8 orang berulang kali kita sudah melaksanakan swab, swab mandiri loh ya karena keinginan kita sendiri termasuk saya sendiri karna kegiatan itu juga karna kegiatan harus ada surat swab nya kan Alhamdulillah kita tidak pernah mudah-mudahan tidak ada semuanya negatif ” (NS 3, 21/12/2020)

Tidak semua sub bagian para pegawainya terjangkit Covid-19. Ada beberapa sub bagian yang pegawainya negatif semua dan ada sub bagian yang beberapa pegawainya terjangkit namun setelah isolasi mandiri dan mendapatkan perawatan telah dinyatakan sembuh.

9. Fasilitas kesehatan yang ada pada Kankemenag Kota Surabaya pada saat pandemi Covid-19

Seperti yang telah dijelaskan, kesehatan sangat penting bagi seluruh pegawai. Untuk itu, perlu diadakannya sebuah fasilitas yang menunjang dalam menjaga kesehatan pegawai.

“ndak ada klinik, ya kalau merasa tidak enak badan ke puskesmas aja sendiri-sendiri kan sudah ada BPJS masing-masing, sebagai PNS kan sudah ada BPJS, bisa izin juga kalau semisalnya ngga enak badan bisa bisa” (NS 4, 21/12/2020)

Akan tetapi, Kankemenag kota surabaya masih belum memiliki fasilitas yang memadai dalam

menunjang kesehatan pegawainya, seperti tidak adanya klinik kantor.

“tidak ada klinik, kalau sakit ya ke puskesmas tuh dekat sini(...)” (NS 5, 22/12/2020)

Untungnya, letak Kankemenag Kota Surabaya terletak di posisi yang strategis. Kankemenag Kota Surabaya memiliki jarak yang dekat dengan puskesmas gayungan, jika ada pegawai yang tidak enak badan bisa langsung ijin pulang atau segera memeriksakan ke puskesmas tersebut.

10. Fasilitas penunjang lain yang diberikan Kankemenag Kota Surabaya pada pegawai pada saat Covid-19

Walaupun tidak menyediakan fasilitas kesehatan bagi pegawai, Kankemenag Kota Surabaya tetap memberikan hal-hal penunjang dalam menghadapi situasi pandemi, seperti masker, hand sanitizer, vitamin, sarung tangan dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh narasumber.

“tidak ada rapid test tuh mbak, kalau vitamin endak ya kalau handsanitizer ada di setiap pintu bagian trs iya dikasih masker, di depan itu juga ada (pemeriksaan thermogun dan tempat cuci tangan)” (NS 1, 18/12/2020)

Fasilitas rapid/swab untuk pegawai tidak dianggarkan dari pemerintah, jadi pegawai disarankan untuk melakukan secara mandiri. Fasilitas lain ialah tempat cuci tangan (yang sebelumnya cuma ada satu, sekarang dibangun

kembali untuk tamu dan untuk pegawai) untuk tamu, pos pemeriksaan tamu yang masuk, dan parkir khusus tamu dan pegawai Kankemenag Kota Surabaya.

“kalau masker di awal-awal itu dikasih(...)tapi cuma sekali, kalau handsanitizer itu ada di setiap ruangan(...)sarung tangan itu juga pernah dikasih kalau vitamin(...)oh ya paling jeruk itu yang dari pak kepala, vitamin juga toh haha” (NS 5, 22/12/2020)

Umumnya, penunjang yang diberikan oleh pusat kepada pegawai Kankemenag adalah masker dan sarung tangan (individu), hand sanitizer (per bagian), serta vitamin (yang berupa jeruk hasil kebun milik pak kepala).

11. Penerapan sistem kerja WFH & WFO dan keefektifitasannya pada Pegawai Kankemenag Kota Surabaya

Dengan diberlakukannya WFH & WFO yang mana banyak sekali rintangan bagi para pegawai dengan masyarakat sebagai pelayan masyarakat. Namun, hal itu tetap berjalan dengan baik, seluruh pekerjaan di tiap-tiap bagian pun berjalan lancar. Walaupun, opini masing-masing individu memiliki perbedaan terhadap efektivitas WFH, semua itu bisa terlampaui dengan laporan yang dikirimkan kepada pimpinan tiap harinya.

“yaa tetap bagus, pekerjaan tetap terselesaikan, tapi ya itu tadi menurut saya wfh kurang efektif, jadi saya lebih suka wfo seperti biasa seperti ini, yang

susah itu kalau ada pegawai yang engga masuk satu karena sakit, lalu pekerjaannya jadi delay” (NS 2, 21/12/2020)

Tidak semua pegawai menyukai bekerja secara WFH, ada juga yang merasa WFH kurang efektif. Menurut narasumber 2 WFH kurang efektif karena selama bekerja dari rumah, pegawai menjadi tidak fokus melakukan pekerjaan karena bisa jadi fokus terbelah menjadi dua, yaitu pada anak-anak. Untungnya, pegawai Kankemenag Kota Surabaya tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya

“indikator dari baik dan tidak kan pekerjaan sudah selesai, nah ini kita di haji ini kebetulan 2020 kan tidak ada pemberangkatan tapi dokumen sudah kita selesaikan karena ada pembatalan dokumen kan kita kembalikan nah itu sudah kami kerjakan berarti kan sudah selesai kan pekerjaan. Wfh nya berjalan efektif? Yaiya iya termasuk pendaftaran itu kan jamaah terlayani dengan pendaftaran, jamaah terlayani dengan dokumen dokumen untuk pemberangkatan yang 2020 karena tidak jadi kan diundur tapi dokumennya sudah itu sudah kami layani semua kan gitu” (NS 3, 21/12/2020)

Menurut narasumber 3 WFH berjalan sangat efektif dengan sistem kerja yang mereka terapkan. Karena baginya, sistem kerja yang bagaimanapun jika pekerjaannya selesai, maka sistem kerja tersebut berhasil diterapkan oleh pegawai. Pekerjaan dinilai selesai apabila pegawai mampu menyelesaikan laporannya kepada pimpinan.

“terselesaikan, meskipun di rumah terselesaikan dan tiap hari harus memberikan laporan kinerja harian kepada pimpinan, kalau kita dari sekjen berarti ke wakasubag TU di kita ada grup khusus untuk sekjen, wa iya melalui wa. Selama ini kontrol kita kan di laporan harian kalau kita melihat laporan harian hampir semua pegawai itu melakukan pekerjaannya masing-masing, jadi selama sebelum pandemi atau ketika pandemi atau sekarang ini New Normal semua terkontrol apalagi sewaktu pandemi itu kan hampir tiap hari harus laporan, wfh nya efektif, saya suka dua-duanya, kadang harus wfh kadang juga harus wfo” (NS 5, 22/12/2020)

Narasumber 5 memperkuat dengan menjelaskan bahwa setiap hari, baik pegawai yang WFH/WFO wajib mengirimkan laporan harian kepada pimpinan melalui *Whatsapp*. Jika tidak mengirimkan, artinya pegawai tersebut tidak menyelesaikan pekerjaannya dan sistem kerja WFH tidak dijalankan dengan baik.

12. Protokol kesehatan Kankemenag Kota Surabaya dalam menghadapi pandemi Covid-19

Maka dari itu, protokol kesehatan apa saja yang dilakukan oleh Kankemenag Kota Surabaya, sehingga dalam pelayanannya pada masyarakat tetap berjalan lancar sekalipun dalam kondisi pandemi.

“ya general aja sih mbak, cuci tangan dengan sabun, pakai masker, setahu saya pada saat penyempahan pra jabatan kan dilakukan di satu ruangan gitu, nah itu sebelum dan sesudah acara disemprot

desinfektan, terus dulu sebelum ada covid kan kita checklock fingerprint gitu, sekarang ada ccovid engga finger, terus dulu setiap jumat kan senam ini semenjak covid sudah engga pernah senam, tapi diganti caring di depan ruangan sendiri-sendiri” (NS 1, 18/12/2020)

Secara umum, protokol kesehatan yang diterapkan oleh Kankemenag adalah protokol kesehatan yang juga diterapkan di masyarakat luas, yaitu protokol kesehatan 3M (memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak). Ada pula tambahan, yaitu menyemprot desinfektan setiap sebelum dan sesudah terjadinya sebuah kegiatan. Absensi pegawai yang biasanya dilakukan pada checklock pun berubah pada fingerprint di aplikasi kemenag melalui hp masing-masing. Serta, ditiadakannya senam setiap hari jumat untuk menghindari gerombolan.

“yaa itu tadi, jika daerahnya(...)terzona merah(...)kalau zona merah maka wajib wfh gitu ya, ya itu dilakukan, lalu yaa untuk tamu yang masuk itu cuci tangan terlebih dahulu, lalu dicek suhu ya di tembak itu loh(...)lalu yaa tetap jaga jarak, kalau yang di ptsp itu antara resepsionis sama masyarakat kan ada(...)mika, yaa itu tadi sama jaga jarak, pakai masker yaa seperti anjuran pemerintah mbak, mematuhi protokol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah, pak presiden” (NS 5, 22/12/2020)

Narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber lain dengan menjelaskan fasilitas pelayanan pada masyarakat, yaitu diberlakukannya pelayanan

online (melalui website Kankemenag), dan pembatas mika plastik pada pelayanan offline. Berikut situasi pegawai Kankemenag Kota Surabaya pada saat bekerja.



Gambar 2.6



Gambar 2.7

13. Cara mempertahankan kemampuan fisik bagi Pegawai Kankemenag Kota Surabaya pada pandemi Covid-19

Berikut penjelasan pegawai Kankemenag Kota Surabaya dalam meningkatkan ketahanan diri menurut masing-masing individu.

“kalau saya secara pribadi saya harus makan makanan yang bergizi ya jadi 4 sehat 5 sempurna itu harus terpenuhi setiap harinya jadi kalau sayur-sayuran, buah-buahan, kalau kita tambah vitamin(...)imunnya tetap terjaga ya itu tadi selain makanan saya juga menjaga tidur saya istirahat saya kemudian kalau di saat puasa seperti ini hari senin saya tetap puasa insyaaAllah(...)biarpun saya harus tidak boleh(...)mengurangi asupan yang masuk saya yakin bahwa dengan puasa itu pasti lebih terjaga” (NS 3, 21/12/2020)

Narasumber 3 menjelaskan bahwa cara menjaga ketahanan fisik menurut beliau adalah dengan makan makanan yang bergizi, diimbangi dengan minum vitamin, dan tetap melaksanakan puasa sunnah, karena puasa sunnah memberikan banyak manfaat, apalagi di tengah pandemi seperti ini.

“ya kita tetep kita menerapkan protokol kesehatan 3 M itu, mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak, terus makan makanan yang bergizi pokoknya kerja, makan, masker, kerja, makan, masker, ya mbak yaa iklannya kan kerja, makan, masker jadi yang dimakan ya masker yaa hahahah jangan sampai terlambat makannya ya itu tadi lah kerja, makan, masker” (NS 4, 21/12/2020)

Narasumber 4 menjelaskan bahwa cara menjaga ketahanan fisik adalah tetap patuh mengikuti protokol kesehatan yang berlaku, pokoknya tetap menjaga daya tahan tubuh dengan makan dan tetap menggunakan masker.

“terapkan protokol kesehatan, disiplin dalam hal protokol kesehatan, ya minum vitamin, olahraga yang cukup, terus caring, kalau saya pernah caring di luar olahraga juga sering volly jumat di situ tapi olahraga jumat itu pun hanya orang-orang yang suka volly saja yang lain jalan-jalan apa jalan keliling masjid al-akbar “ (NS 5, 22/12/2020)

Diperkuat kembali oleh narasumber 5, bahwa walaupun senam hari jumat ditiadakan, beliau tetap melakukan olahraga, dengan pegawai yang ingin pula, baik di kantor ataupun dirumah. Makan makanan yang bergizi jangan lupa diimbangi dengan olahraga yang cukup.

C. ANALISIS DATA

Berdasarkan sub bab penyajian data, penulis akan merumuskan hasil analisis data. Seluruh temuan dalam penyajian data akan dirumuskan dengan menyambung pada teori-teori yang telah didapatkan. Dalam sub bab analisis data ini, penulis akan menjabarkan teori yang didapat dengan hasil temuan di lapangan.

Setiap perusahaan atau organisasi wajib memiliki pedoman dalam mengerjakan tugasnya. Bagian-bagian yang terdapat pada perusahaan atau organisasi memiliki tugas yang berbeda-beda. Mereka

memiliki tupoksinya sendiri-sendiri. Akan tetapi, tujuan mereka tetap satu yaitu mencapai tujuan organisasi. Kankemenag Kota Surabaya memiliki tujuan memberikan pelayanan yang baik dan maksimal kepada masyarakat dan calon jamaah haji. Pedoman yang digunakan itu adalah peraturan dari pusat. Sehingga, Kankemenag Kota Surabaya mengacu pada peraturan dari Kankemenag Republik Indonesia. Adanya sistem kerja yang terstrukturisasi, Kementerian Agama Kota Surabaya berada di bawah naungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan letak geografis, Kankemenag Kota Surabaya harus mengikuti Peraturan Daerah, khususnya Peraturan Daerah Kota Surabaya.

Pedoman merupakan bagian dari strategi. Strategi adalah kiat atau cara yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan. Strategi biasanya bersifat paten atau mutlak. Namun, adapula strategi yang bersifat dinamis. Strategi yang dinamis disesuaikan dengan faktor eksternal yang datang. Strategi Kankemenag Kota Surabaya dalam menghadapi Covid-19 antara lain, menerapkan protokol kesehatan 3M yang berlaku pada masyarakat. Setiap tamu yang masuk wajib memakai masker, mencuci tangan terlebih dahulu, dan di cek suhu badannya. Pada saat di PTSP tamu wajib menjaga jarak dalam duduk dan berbicara kepada resepsionis. Pihak Kankemenag juga memberikan muka plastik sebagai pembatas antara tamu dan resepsionis. Tak hanya itu, Kankemenag juga menyediakan pelayanan secara online jadi tamu dapat mengontrol permintaannya melalui website Kankemenag Kota Surabaya.

Strategi yang digunakan Kankemenag Kota Surabaya merupakan edaran yang diberikan oleh

Kementerian Pusat. Selain itu, Kankemenag juga melakukan surat perintah dari Wali Kota. Namun, Kankemenag Kota Surabaya tetap bertanggung jawab pada Kementerian Agama Pusat atau Presiden. Surat edaran dari Perwalian Surabaya menyatakan bahwa Kankemenag berlokasi di daerah Surabaya. Surat edaran tersebut dirumuskan oleh presiden dan jajarannya.

Kankemenag Kota Surabaya menerapkan strategi yang dirumuskan oleh atasan mereka, Kementerian Agama Pusat. Penerapan strategi mereka adalah mematuhi protokol kesehatan 3M dan selalu menjaga daya tahan tubuh dengan kesadaran diri masing-masing. Pandemi Covid-19 ini selalu menjadi berita utama, pegawai Kankemenag Kota Surabaya telah memiliki kesadaran mereka masing-masing. Pegawai yang memiliki kesadaran, akan lebih baik menjaga kemampuan fisik yang mereka punya. Pegawai yang memiliki kesadaran akan bahaya Covid-19 tidak akan menyepelekan kondisi pandemi saat ini.

Kankemenag Kota Surabaya memberikan respon yang positif terhadap pandemi Covid-19 ini. Jika, mereka memberikan respon negatif artinya mereka mengabaikan semua protokol kesehatan 3M yang berlaku dan bertindak semaunya. Kankemenag Kota Surabaya tidak bakal memberikan respon negatif, karena mereka berada dalam pengawasan pemerintah. Kankemenag Kota Surabaya adalah organisasi pemerintah yang mana artinya mereka dibawah pengawasan pemerintah dan wajib mengikuti apa yang telah ditetapkan oleh presiden. Respon positif yang diberikan Kankemenag Kota Surabaya adalah menciptakan gugus Covid-19 internal, seperti sekuriti yang sigap dalam memeriksa setiap tamu yang datang.

Pada Kankemenag Kota Surabaya terdapat peraturan bahwa setiap ASN wajib masuk selama 5 hari kerja. Saat masa pandemi, peraturan tersebut berubah menjadi masuk kantor selama 2-3 hari atau *Work From Office* dan sisa hari kerjadibuat kerja dari rumah atau biasa disebut *Work From Home*. *Work Form Home* atau bekerja dari rumah adalah sistem kerja baru yang tercipta pada saat pandemi Covid-19 datang ke Indonesia. Sistem kerja ini tercetus karena perusahaan besar atau organisasi pemerintah harus tetap melakukan pekerjaan tapi tidak perlu datang ke kantor atau bertatap muka dengan orang lain. *Work From Home* dapat dilakukan dengan aplikasi zoom, whatsapp, google meet, dan teleconference lainnya. Selain itu, *Work Form Home* dapat dilakukan di manapun, baik pegawai tersebut berada di rumah, di dapur, dan dimanapun pegawai berada.. *Work From Home* merupakan salah satu alternatif agar pegawai tetap bisa bekerja, kantor dapat melakukan pekerjaan tanpa harus PHK. *Work From Home* ini dilakukan pada saat daerah lokasi kantor berzona merah. Jika, daerah tersebut ternilai sudah aman atau zona hijau maka ASN masuk kantor secara *full*.

Pegawai Kankemenag Kota Surabaya memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Hal ini dapat dibuktikan dengan responsif mereka dalam menghadapi pandemi. Pegawai melaksanakan WFH/WFO dengan baik sesuai jadwal yang tertera. Pegawai tetap menggunakan masker walau sedang di dalam ruangan. Pegawai tetap menjaga jarak dengan tamu yang datang dan rekan kerja yang lain. Pegawai menghilangkan salaman tangan yang biasa dan membiasakan tos siku. Pegawai tetap melaksanakan tugasnya dibuktikan dengan laporan harian yang selalu diselesaikan.

Kondisi kesehatan para pegawai Kankemenag Kota Surabaya terlihat segar bugar Alhamdulillah. Walau memang pada awal-awal pandemi ada yang terjangkit covid-19 sebanyak 2-3 pegawai namun sekarang mereka dinyatakan telah sembuh dan dapat bekerja kembali. Kondisi psikis para pegawai terlihat stabil. Mereka tetap bekerja seperti biasanya. Kinerja kerja para pegawai tetap stabil sebelum masa pandemi. Laporan harian yang wajib disetorkan kepada kasi berjalan dengan lancar tanpa hambatan. Berkaitan dengan kinerja, tugas dinas luar kota yang biasa dilakukan oleh para pegawai pun berangsur diselenggarakan pada saat *New Normal* ini. Syarat mengikuti dinas luar adalah rapid/swab. Para pegawai Kankemenag Kota Surabaya melakukan rapid/swab sebelum melakukan dinas luar kota. Pada saat menghadiri dinas luar kota tetap menjaga diri sesuai dengan protokol kesehatan yang berlaku.

Setiap organisasi pemerintah haruslah memiliki fasilitas yang memadai bagi pegawainya. Di masa pandemi ini wajarlah jika diadakan fasilitas yang menunjang. Hanya saja, Kankemenag Kota Surabaya tidak memiliki klinik kesehatan yang seperti itu, pegawai Kankemenag juga tidak mendapatkan rapid/swab tes secara massal. Jika pegawai merasa kondisi tubuhnya sedang tidak baik pada saat di kantor, pegawai tersebut disarankan untuk pulang atau pegawai tersebut dapat diperiksa di puskesmas terdekat. Untungnya, Kankemenag Kota Surabaya berada di jarak yang terjangkau pada puskesmas terdekat. Jika ada pegawai yang mengalami gejala Covid-19 harus langsung melakukan tes rapid/swab dengan biaya mandiri. Untungnya, seluruh pegawai memiliki BPJS.

Walaupun, Kankemenag Kota Surabaya tidak memberikan klinik kesehatan dan tes rapid/swab massal secara gratis. Seluruh pegawai Kankemenag Kota Surabaya mendapatkan alat penunjang pencegahan penularan Covid-19. Adapun alat penunjang tersebut seperti, pembagian masker, pembagian sarung tangan, pembagian vitamin, pembagian hand sanitizer, dan penyemprotan desinfektan secara berkala pada setiap sebelum atau sesudah kegiatan. Pegawai juga mendapatkan keringanan seperti, jika merasa sakit dapat izin pulang dan mendapatkan gilir bekerja dari rumah, yang mana pegawai dapat memberikan lebih banyak waktu untuk keluarga.

Sistem kerja WFH atau WFO yang diterapkan oleh pegawai Kankemenag Kota Surabaya berjalan seperti yang telah peneliti sampaikan sebelumnya. Pada saat WFH, pegawai hanya perlu masuk ke kantor sebanyak 2-3 hari, dan di dalam ruangan hanya boleh 2-3 orang, bergantung pada jumlah total pegawai di tiap ruangan. Dengan sisa hari tersebut, pegawai digilir untuk masuk kantor dan bekerja dari rumah. Dalam hal ini, ada beberapa pegawai yang merasa tidak efektif melakukan WFH karena fokus konsentrasinya dapat terpecah antara mengerjakan tugas kantor dan mengerjakan pekerjaan seorang istri/suami. Namun, kebanyakan dari mereka, sangat menyukai WFH. Karena, bisa lebih banyak meluangkan waktu untuk anak-anaknya/keluarga. Pada intinya, WFH/WFO yang dilaksanakan Pegawai Kankemenag tetap berjalan dengan lancar dan efektif.

Seperti yang telah peneliti jelaskan di atas, Kankemenag Kota Surabaya pun menerapkan protokol kesehatan yang berlaku secara umum di masyarakat, yaitu protokol kesehatan 3M (memakai masker,

mencuci tangan, menjaga jarak). Protokol kesehatan ini berlaku bagi seluruh pegawai dan tamu pengunjung yang masuk tanpa terkecuali. Sistem kerja pegawai dan sistem pelayanan pada masyarakat juga menerapkan protokol kesehatan ini dengan baik. Bapak kepala juga selalu memberikan arahan dan mengingatkan untuk selalu mematuhi protokol kesehatan di mana pun kapan pun, baik melalui acara formal ataupun sekedar lewat whatsapp grup. Tak hanya itu, tunjangan seperti pemberian masker gratis, sarung tangan, vitamin, *hand sanitizer*, dan desinfektan pun diberikan satu paket pada setiap pegawai. Untuk *hand sanitizer* dan desinfektan diberikan pada setiap bagian ruangan bukan per-individu. Jadi, tidak ada alasan pegawai tidak menjalankan protokol kesehatan yang sudah ditetapkan.

Dalam kesehariannya, para pegawai Kankemenag Kota Surabaya membudidayakan 3M, mencuci tangan, menggunakan masker, menjaga jarak. Sama seperti perlakuan kepada tamu, para pegawai pun harus menerapkan protokol kesehatan kepada sesama rekan kerja. Perbedaan yang datang pada masa pandemi awal adalah tidak adanya absensi checklock, sehingga jika para pegawai hendak absen mereka menggunakan aplikasi kemenag yang dimiliki di handphone masing-masing pegawai. Perbedaan kedua adalah ditiadakannya apel pagi dan senam bersama setiap hari jumat. Hal itu bertujuan untuk mengurangi penggerombolan dan pencegahan menggunakan *physhical distancing*, karena lahan yang dimiliki oleh Kankemenag Kota Surabaya pun sangat terbatas. Namun, waktu senam bersama di hari jumat tetap tidak hilang, dan digunakan bagi para pegawai yang ingin berolahraga dengan tetap melakukan olahraga, seperti caring, volly, atau jogging keliling Masjid Al-Akbar.

Kesehatan para pegawai yang tetap stabil dan bahkan meningkat menjadi lebih baik disebabkan oleh kepatuhan mereka dalam menerapkan protokol kesehatan yang berlaku dan kesadaran masing-masing akan menjaga kesehatan tubuh. Para pegawai Kankemenag kota surabaya melakukan olahraga rutin setiap harinya di rumah, makan makanan yang bergizi, mengimbangi dengan vitamin dan suplemen supaya imun tetap terjaga dan tetap melakukan pekerjaan sebagai kewajibannya agar badan senantiasa tetap bergerak. Hal ini menciptakan kondisi jasmani yang sehat dan kondisi psikis yang baik sehingga virus yang hendak menjangkiti tubuh menjadi lemah dan mati.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Hasil studi lapangan dan analisis pembahasan tentang strategi fleksibilitas organisasi pada Kankemenag Kota Surabaya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa para pegawai Kankemenag Kota Surabaya menerapkan protokol kesehatan yang berlaku pada masyarakat semenjak adanya pandemi Covid-19 yang menyerang seluruh negara di dunia. Protokol kesehatan yang berlaku tersebut merupakan 3M yaitu mencuci tangan, memakai masker dan menjaga jarak minimal 1 meter. Protokol kesehatan ini dibuat oleh pemerintah dan dianjurkan untuk dipatuhi oleh seluruh lapisan masyarakat Indonesia, tak terkecuali para pegawai Kankemenag Kota Surabaya. Protokol kesehatan 3M yang diterapkan pada Kankemenag Kota Surabaya wajib ditaati oleh seluruh pegawai dan tamu yang berkunjung. Absensi pegawai tidak lagi dilakukan pada fingerprint checkclock tapi menggunakan fingerprint pada aplikasi Kankemenag khusus pegawai pada hp masing-masing. Kegiatan senam pada hari jumat pun ditiadakan untuk menghindari kerumunan. Senam hari jumat diganti olahraga volly, badminton, dan caring (berjemur) masing-masing bagi yang menginginkan. Pada pelayanan, Kankemenag menyediakan tempat cuci tangan dengan sabun bagi tamu, pengecekan suhu tubuh oleh satpam yang berada di depan pintu depan. Untuk PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), Kankemenag Kota Surabaya memberikan pembatas mika plastik yang terdapat antara resepsionis dan tamu. Tamu juga dapat melakukan permintaan pelayanan melalui online di website Kemenag Kota

Surabaya. Sehingga, tamu tidak perlu keluar rumah dan bertemu dengan orang lain untuk memeriksa proses layanannya.

Secara garis besar, tidak ada yang berbeda dari protokol kesehatan yang berlaku di masyarakat dengan protokol kesehatan yang digunakan pada Kankemenag Kota Surabaya. Karena, Kankemenag Kota Surabaya adalah organisasi pemerintah yang berada di bawah naungan pemerintah. Sehingga, seluruh pegawai Kankemenag harus melakukan perintah yang dibuatkan oleh pemerintah kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Peneliti merasa perlu untuk menyampaikan saran dan rekomendasi kepada:

1. Kankemenag Kota Surabaya

Pertama, ada baiknya pula jika tetap diadakan senam bersama dengan tetap menggunakan protokol kesehatan yang berlaku, karena peneliti rasa halaman lahan pada Kankemenag kota surabaya cukup untuk menampung seluruh pegawai yang hendak senam. Selain itu, dapat diadakan senam pada halaman depan masjid agung dengan tetap menerapkan physhical distancing, karena lahan yang cukup luas. Sangat disayangkan bila senam bersama setiap hari jumat justru hilang, karena belum tentu di rumah para pegawai tetap melakukan olahraga. Kedua, ada baiknya jika diberikan tes rapid massal bagi seluruh pegawai, agar para pegawai dapat lebih berhati-hati dan senantiasa menjaga ketahanan tubuh dengan lebih baik lagi, dan istiqomah menerapkan protokol kesehatan yang berlaku dengan sangat baik.

2. Penelitian lanjutan

Peneliti menyampaikan usulan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti tentang analisis K3 (Kesehatan, Keselamatan, Keamanan Kerja) berkaitan dengan kinerja pegawai yang diterapkan oleh para pegawai di Kankemenag Kota Surabaya. Peneliti juga memberi saran agar melakukan penggalian data secara lebih cermat dan lebih detail.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari masih ada keterbatasan selama melakukan penelitian. Dalam hal ini, pencarian data terhadap objek penelitian kurang mendalam. Peneliti tidak dapat mencari data lebih lanjut, karena waktu yang disediakan oleh objek penelitian terbatas saat proses wawancara. Peneliti juga mendapatkan kendala pada hasil akhir penelitian. Peneliti berharap sebelumnya, bahwa Kankemenag Kota Surabaya memiliki cara tersendiri dalam menghadapi pandemi Covid-19, namun kenyataannya, Kankemenag Kota Surabaya menerapkan cara yang sama, yang diterapkan oleh masyarakat umum dalam menghadapi masa pandemi Covid-19. Peneliti juga mendapatkan kendala pada proses perijinan yang terlampaui lama. Sehingga, peneliti melakukan penggalian data hanya kepada orang-orang yang peneliti dapat jangkau.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, I. (2003). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitati. *Penelitian Metode Kualitatif di Pusat Penelitian Sosial Ekonomi* (hal. 1-11). Bogor: Litbang Pertanian.
- Andi Eldi Indra Malika, d. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Fisik terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Center of Economic Student*, 73-89.
- Anggitasari, H. H. (2015). Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Kemampuan Fisik Pegawai terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pusat Disnakertrans Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Vol. 6, No. 1, 11-20.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 46-62.
- C, H. R. (2020). *Pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung)*, Skripsi. Malang: Universitas Bhayangkara.
- Doyle, A. (2020, July 06). *The Balance*. Dipetik November 16, 2020, dari The Balance Careers:
<https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definition-with-examples>

- Fidati, R. (t.thn.). *Wordpress*. Dipetik November 6, 2020, dari [wordpress.com: rindufidati.wordpress.com/hadits-hadits-tentang-kesehatan](http://wordpress.com:rindufidati.wordpress.com/hadits-hadits-tentang-kesehatan)
- Harahap, S. S. (2019). Hubungan Usia, Tingkat Pendidikan, Kemampuan Bekerja dan Masa Bekerja terhadap Kinerja Pegawai dengan menggunakan Metode Pearson Correlation. *Jurnal Teknovasi*, 12-26.
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik Observasi. *Jurnal at-Taqaddum*, 22-46.
- Herman, R. T. (2008). Strategic Flexibility: Navigator Industri dalam Mencapai Competitive Advantage. *Jurnal The Winners*, Vol. 9, No. 1, 74-87.
- Hiariey, H. (2018). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan RSUD Dr. M. Haulussy Ambon). *Jurnal SOSOQ*, 108-121.
- Jannah, R. K. (2019). *Penerapan Customer Relationship Management (CRM) dan Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya Mempertahankan Loyalitas Jamaah Umrah di Intanaya Tour and Travel*. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Kiki Rindy Arini, d. (2015). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Djombang Baru). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 22, No. 1, 1-9.
- Kumalaningrum, M. P. (2012). Kapabilitas Kewirausahaan dan Profitabilitas: Peran Moderasi Fleksibilitas Strategi. *JRAK*, 125-137.

- Mahmudi, A. (2013). *Analisis Kemampuan Intelektual, Kemampuan Fisik, Sikap Terhadap Pekerjaan, dan Perilaku Waktu Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Airmancur Solo*, Skripsi. Solo: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Muhammad Calvin Capnary, d. (2020). The Influence of Flexibility of Workto Loyalty and Employee Satisfication Mediated by Work Life Balance to Employees with Millenial Generation Background in Indonesia Startup Companies. *Jurnal Business: Theory and Practice*, 217-227.
- Mulyadi, M. (2011). Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, Vol. 15, No. 1, 127-138.
- Novela, I. (2020, July 12). *Investor.id*. Dipetik November 16, 2020, dari <https://investor.id/opinion/pengaturan-kerja-fleksibel-era-new-normal>
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: dalam penelitian pendidikan bahasa*. Solo: Cakra Books.
- Nuraini, D. (2017). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Spesialisasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Daya Manunggal Salatiga*, Tesis. Solo: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Organization, I. L. (2020). *Dalam Menghadapi Pandemi: Memastikan Keselamatan dan Kesehatan di Tempat Kerja*. Switzerland: Labour Administration, Labour Inspection.

- Pandiangan, H. (2018). *Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya terhadap Work Life Balance pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online di Kota Yogyakarta*, Tesis. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Pane, M. D. (2020, Desember 21). *alodokter*. Dipetik January 1, 2021, dari [alodokter.com](https://www.alodokter.com/virus-corona):
<https://www.alodokter.com/virus-corona>
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- RI, H. K. (2021, January 5). *Kementerian Agama*. Dipetik January 3, 2021, dari [Kemenag.go.id](https://kemenag.go.id/home/artikel/42956/sejarah):
<https://kemenag.go.id/home/artikel/42956/sejarah>
- Rika, H. (2020, September 7). *CNN Indonesia*. Dipetik November 4, 2020, dari [cnnindonesia.com](https://m.cnnindonesia.com/nasional/75-persen-pns-di-zona-merah-corona-dilarang-berkantor):
<https://m.cnnindonesia.com/nasional/75-persen-pns-di-zona-merah-corona-dilarang-berkantor>
- Rohayati, U. R. (2020). Ujud Rusdia dan Dewi Rohayati, “Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat”, *Jurnal. Jisipol Ilmu Pemerintahan Universitas Bale Bandung Vol. 4, No. 2*, 36-52.
- Sarworini, F. (2007). *Hubungan Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab Karanganyar*, Skripsi. Solo: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Sianturi, B. (2019, Juni 4). *Wikipedia*. Dipetik November 5, 2020, dari Wikipedia:
<https://id.m.wikipedia.org/wiki/strategi>
- Subadi, T. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sударsono, B. (2003). Dokumentasi Informasi dan Demokratisasi. *BACA*, Vol. 27 No. 1, 7-14.
- Sunarsih, N. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Akrab Juara*, Vol. 3, No. 1, 17-28.
- Suryani, D. (t.thn.). *Pengaruh Kemampuan (Pengetahuan, Keterampilan, Sikap) Kerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Karya Utama*, Skripsi.
- Syauqi, M. I. (2020, Maret 24). *Islami Corporated*. Dipetik November 6, 2020, dari islami.co:
<https://islami.co/thaun-atau-pes-wabah-penyakit-menular-di-masa-rasulullah>
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Stratejik*. Malang: Fakultas Ilmu Politik.
- Webster, M. (2020, Desember 27). *Merriam Webster Incorporated*. Dipetik Oktober 26, 2020, dari merriam-webster.com: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/pandemic>
- Wicaksono, I. S. (2019). *Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Yuliana. (2020). Coronavirus Disasea 2019: Tinjauan Literatur Terkini. *Wellness and Healthy Magazine*, Vol. 2, No. 1, 187-192.

Zakariya, N. A. (2019). *Koordinasi Kinerja Penjaga Kantor (Studi pada Pelayanan Santri dan Wali Santri serta Manajemen Keuangan di Kantor Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an Tlogoanyar Kab. Lamongan, Skripsi*. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.

