

# PERUBAHAN BUDAYA KERJA DI INSTANSI PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN CILACAP PADA MASA PANDEMI COVID-19

## CHANGE OF WORK CULTURE IN CILACAP REGIONAL GOVERNMENT INSTITUTIONS DURING COVID-19 PANDEMIC

Leres Rositasari<sup>1</sup>, Nidya Dudija<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Telkom, Bandung

leresrositasari@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, nidyadudija@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk budaya kerja yang berlaku sebelum pandemi dan saat pandemi di Pemerintahan Daerah Cilacap dan Untuk mengetahui proses perubahan budaya kerja sebelum pandemi dan saat pandemi di Pemerintahan Daerah Cilacap. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Hasil penelitian Bentuk budaya kerja sebelum masa pandemic covid-19 yaitu sebelum pandemic covid-19 menerapkan tradisional *working*. Berbeda dengan budaya kerja saat pandemic covid-19 yaitu hybrid *working*. Proses perubahan budaya kerja pada instansi pemerintah dilakukan dalam beberapa proses berdasarkan waktu yaitu yaitu prechange, during change dan post change. Yang menghasilkan empat tahapan perubahan budaya kerja yaitu unprecedented, transformasi, authority dan rekonsiliasi. Terdapat beberapa saran yang dapat bisa dilakukan yaitu dalam perubahan budaya kerja di instansi pemerintah yaitu pemimpin harus bisa konsisten dalam menyikapi tindakan dengan komitmen yang sudah disepakati, Membangun komunikasi yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan dan Memperkuat sosialisasi terhadap perubahan pelayanan manual ke online dengan memberikan edukasi kelebihan pelayanan dengan sistem online.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Budaya Kerja, Perubahan Organisasi, Manajemen Perubahan.

---

### Abstract

*This study aims to find out to find out the form of work culture that prevailed before the pandemic and during the pandemic in the Cilacap Regional Government and to find out the process of changing work culture before the pandemic and during the pandemic in the Cilacap Regional Government. The method used is a qualitative method with case studies. Data collection techniques through interviews, observations and documentation. The results of the study The form of work culture before the covid-19 pandemic, namely before the covid-19 pandemic applied traditional work. It is different from the work culture during the COVID-19 pandemic, which is hybrid working. The process of changing work culture in government agencies is carried out in several processes based on time, namely prechange, while change and post change. Which resulted in four stages of change in work culture, namely unprecedented, transformation, authority and reconciliation. There are several suggestions that can be made, namely in changing the work culture in government agencies, namely leaders must be consistent in responding to actions with agreed commitments, Build harmonious communication between leaders and subordinates and Strengthen socialization of changes to manual services to online by providing education on the advantages of services with online system.*

**Keywords:** Organizational Culture, Work Culture, Organizational Change, Change Management

---

## 1. PENDAHULUAN

Virus Covid-19 masih menjadi wabah pandemi yang menghantui warga dunia karena cara penularan

yang bervariasi sehingga menimbulkan rasa khawatir. Presiden Joko Widodo pada Maret 2020 mengumumkan, kasus positif virus Corona atau Covid-19 terdeteksi di Indonesia. Sejak hari itu, jumlah kasus positif virus covid-19 terus meningkat setiap harinya. Beberapa pasien meninggal, banyak juga yang dinyatakan negatif dan akhirnya sembuh. Sejak pertama kali diumumkan, kasus virus covid-19 ini sudah berlangsung selama delapan bulan di Indonesia dan berdasarkan data tersebut belum ada indikasi berhentinya penyebaran virus ini.

Budaya akan mengikuti arah perubahan yang sedang dialami, budaya juga merupakan gaya hidup yang mencerminkan suatu nilai yang dianut dan dapat menjadi aturan berperilaku dalam menjalankan organisasi. Sehingga untuk menciptakan budaya organisasi pemerintahan yang baru diperlukannya penyesuaian budaya kerja karena adanya perubahan lingkungan eksternal yang terjadi dalam kebijakan pemerintah dan tatanan kehidupan yang baru. Organisasi yang cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah organisasi yang bertahan. Indonesia telah memasuki babak baru penanganan Covid-19, yaitu new normal. Orang bisa melanjutkan aktivitas, bekerja dan beribadah seperti biasa, namun menggunakan desain baru. Pemerintah telah membuat berbagai kesepakatan yang menyambut normal baru, termasuk penyediaan layanan publik era Covid-19 di pemerintahan.

Perubahan budaya kerja yang terjadi pada instansi pemerintah sebelum pandemic covid19 sistem kerja Pegawai Negeri Sipil semua melakukan bekerja di kantor sesuai dengan ketentuan jam kerja. Semua pegawai melakukan aktivitas berangkat ke kantor, melakukan rapat tatap muka, melakukan pelayanan publik secara normal di kantor. Semua pegawai masuk sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku. Ada dua jam kerja yang berlaku di instansi pemerintah yaitu lima hari kerja dan enam hari kerja. Jam kerja yang diberlakukan enam hari kerja yaitu mereka yang memberikan pelayanan dasar kesehatan maupun unit lain yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Sedangkan jam kerja yang diberlakukan lima hari kerja yaitu UPT puskesmas dan dinas.

Setiap pagi Pegawai Negeri Sipil wajib melakukan apel pagi yang dipimpin langsung oleh pembina untuk memberikan arahan, selain itu kebiasaan yang sering dilakukan setiap hari Jumat yaitu Jam Krida. Jam Krida yaitu jam olahraga yang membantu dalam menjaga keseimbangan jasmani dan rohani para Pegawai Negeri Sipil. Kegiatan yang dilaksanakan yaitu senam, sepeda santai dan jalan kaki bersama, masing-masing kegiatan di setiap dinas diatur oleh masing-masing kepala OPD di setiap hari jumat. Peringatan hari besar seperti upacara kemerdekaan dan upacara ulang tahun Cilacap pun diadakan secara meriah dihadiri oleh setiap dinas dengan mengirimkan satu kontingen untuk melaksanakan upacara hari besar tersebut di Pendopo alun-alun Cilacap.

Namun ketika pandemic covid-19 menyebar keseluruh penjuru dunia, budaya kerja yang dilakukan sehari-hari berubah karena semua karyawan diwajibkan untuk bekerja secara Work from Home atau bekerja secara jarak jauh dari rumah yang bersifat wajib dan dilakukan berulang secara bergantian. Penyesuaian sistem kerja ini para ASN dapat menjalankan tugas kedinasan tidak pergi bekerja di kantor tetapi bekerja di rumah dan berada di tempat tinggal masing-masing. Hanya level Pejabat Struktural tertinggi (minimal 2 orang) yang menjalankan tugas kedinasan di kantor agar pelayanan publik tidak ada hambatan dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, peta sebaran covid-19, kondisi kesehatan, domisili tempat tinggal pegawai, riwayat perjalanan terakhir, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Selain menjalankan tugas kedinasan di rumah, apabila adanya rapat atau pertemuan penting yang harus dilaksanakan dan dihadiri maka dapat mengadakan pertemuan yang dilakukan secara online dengan

memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Kemudian kegiatan perjalanan dinas keluar negeri ditunda dan perjalanan dinas dalam negeri akan dilakukan sesuai dengan tingkat prioritas. penyelenggara kegiatan yang menimbulkan kerumunan dibatalkan untuk mengantisipasi penyebaran virus covid-19.

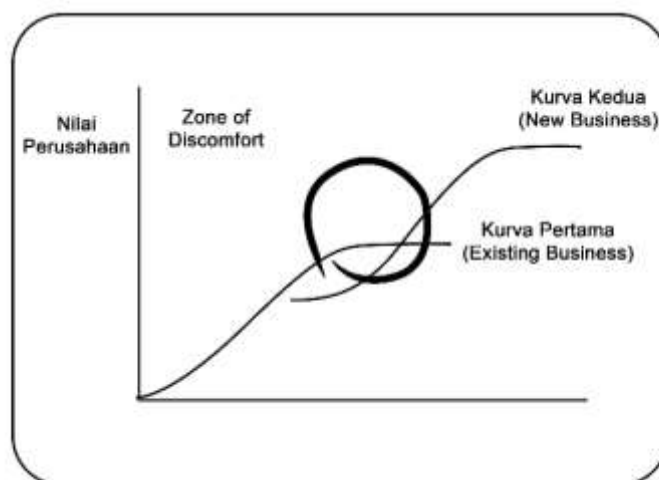
Hal ini membuat budaya kerja yang selama ini diterapkan oleh instansi pemerintah berubah dan diharuskan untuk mulai beradaptasi dalam penyesuaian kondisi saat ini. Penerapan Work from Home menggunakan sistem online dimana dapat melakukan pekerjaan seperti rapat, koordinasi antar tim dan pengambilan keputusan dari rumah. Dalam artian tetap bekerja sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab masing-masing dengan menyelesaikan tugas kedinasan dari rumah. Persoalan ini membuat perubahan budaya kerja yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal yang memaksa untuk bekerja dari rumah dan melakukan perubahan. Sehingga proses bisnis tetap bergerak walaupun berdampingan dengan perubahan kondisi eksternal

Kebijakan ini disosialisasikan melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 tahun 2020. Namun sekarang surat edaran tersebut sudah dicabut dan digantikan dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru. Sejak diberlakukan Work from Home menciptakan tren new normal bagi ASN sehingga pola kerja dan memanfaatkan teknologi menjadi hal utama untuk mewujudkan transformasi ASN.

Hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) membuktikan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi bisa dijadikan alat ukur kesesuaian dari strategi, tujuan, dan organisasi tugas. Hasil penelitian Latifah & Haryani (2016) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, artinya jika adanya peningkatan budaya kerja maka produktivitas kerja akan meningkat.

Hasil penelitian disertasi Dudija, Hilman, Sobirin (2018) bahwa proses perubahan budaya organisasi memerlukan waktu yang lama dan memiliki proses yang tidak gampang, sehingga dibutuhkan usaha yang terstruktur agar proses terbentuknya budaya bisa dilaksanakan dengan lancar.

Selanjutnya pada penelitian Barabba (dalam, Kasali 2010:38) berubah bukan hal yang mudah dengan perubahan manusia harus melompat dari satu kurva ke kurva yang baru. Pada saat itulah akan berpindah dari zona nyaman (*comfort zone*) ke zona ketidaknyamanan (*discomfort zone*) atau biasa disebut dengan kurva “S”



(*Sigmoid Curve*) seperti gambar berikut:

### Gambar 1.1 Kurva S (Sigmoid Curve)

Sumber: Barraba dalam, Khasali (2004)

Ketika lingkungan eksternal berubah akan memaksa lingkungan internal pun ikut berubah terutama budaya yang dilakukan. Sehingga dalam penelitian ini ingin melihat proses perubahan yang terjadi di Instansi Pemerintahan Daerah Kabupaten Cilacap pada masa pandemi covid-19 seperti apa karena terdapat fenomena dan diperkuat oleh jurnal atau teori para ahli.

Dalam penelitian ini, pemerintah berhadapan dengan proses, sistem, teknologi yang baru untuk melanjutkan kehidupan untuk beradaptasi di era covid-19. Dalam penulisan ini akan mengkaji apa bentuk budaya kerja sebelum dan saat pandemi di pemerintahan daerah Cilacap dan Bagaimana proses perubahan budaya kerja sebelum dan saat pandemi di pemerintahan daerah Cilacap.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perilaku Organisasi

Menurut Mulyadi (2015:11) Perilaku organisasi adalah mempelajari sifat atau karakteristik individu yang tercipta dalam lingkungan organisasi akibat perbedaan karakteristik, sehingga perilaku organisasi berguna untuk memahami karakteristik individu dalam kinerja organisasi. Selanjutnya, Menurut Sunyoto (2015:3) Perilaku organisasi adalah bidang penelitian yang mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku mereka dalam organisasi. Perilaku organisasi juga melibatkan aspek perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Ini karena setiap individu atau kelompok memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Robbins & Judge (2015:5) Perilaku organisasi adalah bidang penelitian yang mempelajari pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku organisasi. Tujuannya untuk menerapkan ilmu agar efisiensi organisasi dapat ditingkatkan

### 2.2 Budaya Kerja

Menurut Triguno (1996:1) budaya kerja adalah nilai-nilai yang dibangun dari adat, norma, kaidah, dan agama yang dilakukan berulang menjadi kebiasaan yang disebut budaya lalu dikaitkan pada mutu atau kualitas kerja sehingga dinamakan budaya kerja. Menurut Darodjat (2015:29) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan di lingkungan pekerjaan yang tumbuh sebagai bentuk kerja yang mencerminkan perilaku anggota dari waktu awal bekerja dan dilakukan berulang sehingga kebiasaan tersebut menjadi kebiasaan yang melekat. Menurut Edgar H. Schein dalam Mangkunegara (2005:113) budaya kerja adalah sekumpulan asumsi atau kepercayaan terhadap norma dan nilai yang dikembakngkan dalam suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai pedoman perilaku bagi anggota dalam mengatasi setiap masalah.

### 2.3 Perubahan Budaya Organisasi

Menurut Sobirin (2019:313) budaya organisasi tidak lagi menjadi konsep bersifat statis namun bersifat pluralistic dan dinamis. Hal ini mengisyaratkan bahwa akan mengalami perubahan berdasarkan perkembangan organisasi dan memungkinkan munculnya macam budaya dan sub budaya. Menurut Robbins (dalam, Sobirin 2019:314) perubahan budaya adalah hal yang mungkin terjadi meskipun pimpinan akan kewalahan dalam menyikapi budaya organisasi yang kuat karena sudah terinternalisasi kedalam diri anggota. Sehingga perubahan harus dilakukan secara hati-hati agar organisasi tidak kehilangan identitas organisasinya. Menurut Gagliardi (dalam, Sobirin 2019:221) para anggota berupaya untuk membentuk nilai baru yang sesuai dengan kebutuhan mereka saat ini. Proses ini dinamakan *vicious circle* yaitu deviasi budaya lama menjadi budaya baru.

### 2.4 Proses Perubahan Budaya Organisasi

Menurut Schein (dalam, Sobirin 2019:321) membagi tahap perubahan menjadi 3 bagian yaitu beridi dari tahap awal perubahan, berkembang dan penurunan. Selanjutnya menurut Bate (dalam, Sobirin 2019:332) menawarkan lima tahapan perubahan budaya organisasi yaitu deformatif, rekonsiliasi, akulturasi, pelaksanaan perubahan dan pembentukan struktur. Dua teori yang dijelaskan oleh Bate dan Schein di atas menunjukkan bahwa Organisasi adalah proses perubahan yang dirancang dan direncanakan. Sedangkan perubahan budaya kerja dalam penelitian ini sebuah perubahan yang terjadi akibat perubahan eksternal yang mana perubahan tersebut tidak direncanakan.

## 2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data yang telah diolah, 2021

## 3. DATA DAN METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Creswell, (2014:58) metode kualitatif adalah penelitian yang menggali lebih lengkap dan memahami aktivitas individu atau kelompok akibat masalah sosial yang terdiri dari catatan lapangan, wawancara, foto, rekaman, maupun catatan pribadi. Berdasarkan metode penelitian, penelitian ini menggunakan metode penelitian *postpositivisme*. Metode penelitian *postpositivisme* adalah metode penelitian kualitatif naturalistic yang prosesnya bersifat induktif, data yang diperoleh adalah data kualitatif, yang masih perlu diberi interpretasi sehingga dapat dipahami maknanya (Sugiyono, 2018:203).

Maka dari itu berdasarkan karakteristik dari apa yang diteliti maka penelitian ini termasuk dalam pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (2014:135) penelitian studi kasus adalah jenis pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi sebuah makna kehidupan nyata yang berkaitan dengan fenomena, sehingga dapat mendeskripsikan apa yang dialami dan melibatkan benak sumber informasi. Pada penelitian ini Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Dengan Teknik analisis Menyiapkan dan Mengorganisasikan Data, Mereduksi data, Menyajikan data dan kesimpulan. Teknik keabsahan data yang digunakan diantaranya Penggunaan Multi sumber, Membangun Rangkaian Bukti dan Meminta informan kunci untuk meninjau ulang laporan penelitian.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah peneliti mendapatkan informasi dari keempat informan tersebut peneliti melanjutkan tahap selanjutnya untuk menulis transkrip wawancara dan verbatim wawancara. Pada tahap transkrip wawancara

menghasilkan 106 tema dan 1883 baris. Perolehan data pada objek studi tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Perolehan Data

| Objek Studi   | Dokumen    | Kegiatan Wawancara | Jumlah Responden | Waktu wawancara         | Tema | Baris |
|---------------|------------|--------------------|------------------|-------------------------|------|-------|
| BKPPD Cilacap | 10 Dokumen | Depth Interview    | 4                | 3 jam 28 menit 23 detik | 106  | 1883  |

Sumber: Olahan Penulis (2021)

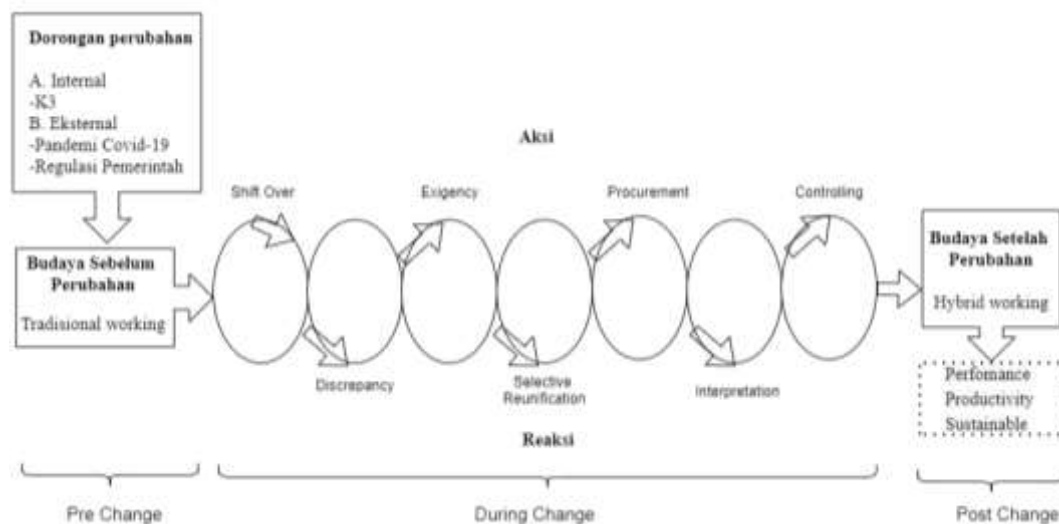
Pada bagian temuan penelitian akan dibahas temuan pada penelitian ini berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya. Adapun temuan penelitian yang dibahas sebagai berikut:

#### A. Bentuk budaya kerja

Bentuk perubahan budaya kerja sebelum pandemi covid-19 yaitu bisa disebut tradisional *working* dengan menggunakan sistem kerja manual dan harus ada kehadiran fisik ke kantor dan melakukan pelayanan secara offline. Dan budaya kerja saat pandemi covid-19 yaitu hybrid *working* dengan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan di tempat tinggal masing-masing dan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyelesaikan tugas kantor. Budaya kerja ini masih akan terus berkembang dan bukan akhir dari perjalanan pertumbuhan organisasi pemerintah. Karena pada dasarnya budaya organisasi memiliki sifat yang dinamis yang akan selalu bergerak menuju yang lebih baik.

#### B. Proses Perubahan Budaya Kerja

Berdasarkan paparan hasil penelitian diatas, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perubahan budaya kerja di instansi pemerintahan kabupaten cilacap berdasarkan waktu perubahan dapat



dilihat dalam bentuk gambar sebagai berikut:

Gambar 4.1 Proses Perubahan Budaya Kerja

Sumber: Olahan Penulis (2021)

#### 1. Pre change

Dorongan perubahan dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mendorong perubahan yaitu K3 keamanan dan keselamatan kerja di lingkungan kantor karena peran K3 melindungi karyawan agar pelayanan public dapat terus berjalan peran K3 menciptakan tempat kerja yang

sehat aman dan nyaman guna meningkatkan produktivitas di lingkungan kerja. Faktor eksternal yang mendorong perubahan yaitu pandemi covid-19 dan regulasi pemerintah. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pandemi covid-19 menjadi pendorong untuk berubah maka dari itu perlu adanya regulasi untuk merancang, merumuskan dan menyusun agar suatu organisasi dapat dikendalikan. Faktor internal dan eksternal inilah yang menjadi pendorong perubahan untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi di masa ini agar tetap bertahan dan produktif karena adanya sasaran kinerja pegawai yang harus dipenuhi. Adapun budaya kerja pada instansi pemerintah kabupaten cilacap sebelum berubah yaitu tradisional *working* artinya pegawai masih menggunakan cara manual dalam menyelesaikan pekerjaannya dan pelayanan masing dilakukan secara offline

## 2. During Change

Fase during change merupakan proses aksi dan reaksi yang terjadi pada saat proses perubahan yang berputar secara siklikal sampai akhirnya berhasil dilaksanakan. Diawali dengan aksi Perubahan sebagai berikut:

- a. Shift Over (bergeser) Adanya proses berubah menuju digitalisasi sebagai bentuk dukungan industry 4.0. sehingga aksi yang diambil merupakan perpindahan atau pergeseran budaya dengan dukungan infrastruktur atau kata lain dari Shift over.
- b. Exigency akselerator perubahan tersebut tanpa adanya desain mendetail dan uji coba. Pandemi covid-19 ini menjadikan momentum untuk segera merealisasikan perubahan sistem kerja yang ada pada instansi pemerintahan.
- c. Procurement aksi selanjutnya adalah procurement atau pengadaan kebutuhan. Hal ini bertujuan untuk memperlancar kegiatan kerja seluruh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dalam rangka beradaptasi dengan new normal.
- d. Controlling perlu adanya menerima, memeriksa dan memantau secara terus menerus saat proses perubahan adalah untuk memastikan agar tidak menyimpang dari tujuan perubahan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya aksi perubahan tersebut akan direspon oleh para pegawai perubahan secara berurutan. Berikut reaksi yang tampak saat proses perubahan antara lain:

- a. Discrepancy merupakan keraguan karyawan untuk menerima atau menolak perubahan. Perilaku discrepancy ditandai dengan perilaku karyawan yang masih tawar menawar dalam menyikapi perubahan
- b. Selective reunification Karyawan secara selektif mendaur ulang budaya lama kemudian memilah menjadi budaya baru walaupun mereka tidak merasakan adanya perubahan, dengan ditandai munculnya beberapa perubahan elemen yang kasat mata. Artinya pegawai tidak merasakan perubahan secara drastis namun mereka menyesuaikan diri dan berinisiatif mendaur ulang budaya lama yang bisa disesuaikan sehingga menjadikan budaya baru.
- c. Reconstruction adalah secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan budaya baru dan karyawan mulai terbiasa dan menerima perubahan dengan ditandai usaha karyawan mau belajar dan mengeksplor diri untuk kebutuhan di masa yang akan datang

Tindakan dan reaksi ini terus berputar sehingga perubahan organisasi ini berhasil dilaksanakan dengan bukti perubahan sistem kerja dan dan ruang kerja fleksibel yang sudah berhasil dilakukan selama

pandemi covid-19 dan akan terus menjadi budaya kerja baru tetapi hal ini bukanlah proses akhir karena mengingat perubahan organisasi akan terus menerus berubah dan bergerak secara aktif dan mengalami perkembangan

### 3. Post Change

Adapun budaya yang terbentuk setelah melakukan perubahan yaitu hybrid *working*. Bila pada budaya sebelumnya sebuah organisasi menerapkan tradisional *working* dengan menggunakan sistem kerja manual dan harus ada kehadiran fisik ke kantor masing-masing. Berbeda di era sekarang dimana bekerja tidak memerlukan kehadiran fisik dan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Terbentuknya budaya kerja setelah perubahan dibuat agar target kinerja tetap terpenuhi walau di masa pandemi seperti ini. Perubahan ini belum bersifat permanen namun perubahan ini sampai kebermanfaatan sebagai berikut:

#### a. Productivity

Penerapan work from home dirasa lebih fokus dibanding bekerja secara work from office karena pegawai dapat terbebas dari gangguan yang muncul saat bekerja di kantor yang mana dapat mengakibatkan pekerjaan tidak terselesaikan. Sehingga perubahan budaya kerja menjadi hybrid *working* dengan pelaksanaan work from home pegawai dapat mengontrol berdasarkan skala prioritas pekerjaan mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu sehingga bisa lebih fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

#### b. Performance

Perubahan membawa keuntungan bagi organisasi dan pegawai. Bagi organisasi dapat menghemat anggaran banyak anggaran kegiatan yang tidak terlalu penting dipotong untuk penanggulangan covid-19 dan bagi pegawai penambahan penghasilan untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk tetap produktif sehingga tidak ada alasan jika target kinerja tidak tercapai.

#### c. Sustainable

Bentuk budaya kerja yang dibentuk oleh organisasi setelah perubahan secara tidak langsung memungkinkan organisasi bertumbuh dan berkembang untuk bisa beradaptasi mengikuti perubahan eksternal. Hal ini dilakukan karena organisasi pada hakikatnya seperti makhluk hidup yang juga memiliki siklus hidup yang tidak bisa dihilangkan. Hal tersebut diimbangi dengan usaha pegawai yang adaptif untuk mendukung organisasi bisa tumbuh secara berkelanjutan. Dengan adanya perubahan, organisasi diharapkan dapat tumbuh dan mampu beradaptasi dari lingkungan eksternal yang selalu berubah. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perubahan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, jika perubahan tersebut dapat memberikan keuntungan karyawan.

Setelah proses perubahan telah diungkap berdasarkan waktu tersebut. Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan temuan terkait tahapan perubahan budaya kerja di instansi pemerintah kabupaten cilacap diantaranya:

Tahap pertama: Unprecedented

Pada tahap ini perubahan budaya kerja belum terjadi namun baru sekedar rencana untuk melakukan perubahan budaya kerja. Tahap ini disebut tahap unprecedented. Dimana belum adanya kemauan untuk berubah. Namun hal itu disiasati dengan pemanfaatan teknologi Langkah awal ini akhirnya akan mendukung terciptanya budaya baru. Tahapan unprecedented mengarah pada langkah kesadaran yang tumbuh dari



organisasi untuk siap menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks.

Tahap kedua: Transformasi

Pada tahap ini perubahan budaya tidak bisa dihindarkan organisasi dipaksa berubah dengan cepat tanpa ada uji coba, meski tidak semua elemen diubah tahap ini menjadi akselerator tahap sebelumnya Unprecedented. Hal ini terjadi karena perubahannya disebabkan oleh faktor eksternal yang kuat yang mengakibatkan organisasi tanggap mengatasi berbagai masalah yang berasal dari internal maupun eksternal sehingga mau tidak mau perubahan harus terjadi. Tahapan transformasi mengarah pada akselerator yaitu percepatan untuk pergerakan budaya baru yang harus dilaksanakan dengan cepat. dilakukan karena organisasi pada hakikatnya seperti makhluk hidup yang juga memiliki siklus hidup yang tidak bisa dihilangkan bila organisasi ingin terus bertahan. Perubahan eksternal yang memaksa organisasi untuk menyesuaikan sistem kerja untuk menjaga kesehatan dan keselamatan dalam bekerja.

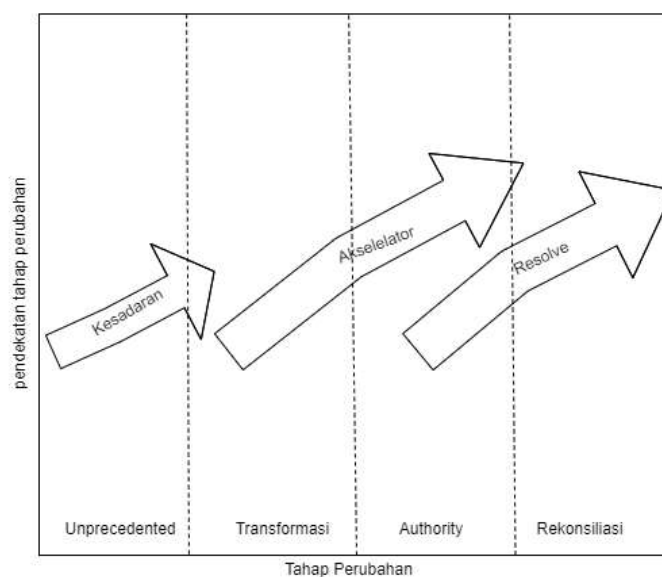
Tahap ketiga: Authority


Jika tahap sebelumnya dikarenakan faktor eksternal yang tidak bisa dihindarkan maka selanjutnya diiringi dengan perubahan regulasi pada makro pada level organisasi maupun kebijakan dari pengelolaan pemerintah sehingga adanya aturan dan kebijakan pemerintah pusat yang mendukung terjadinya perubahan. Aturan ini sebagai pedoman pegawai untuk melakukan kegiatan di instansi pemerintah. Tahapan authority mengarah pada langkah resolve sebagai upaya memutus penyebaran virus covid-19 dengan cara mengeluarkan kebijakan atau regulasi pemerintah pusat sebagai pedoman untuk melakukan aktivitas di lingkungan kantor. Authority disini ialah pemerintah sebagai pemegang regulasi.

Tahap keempat: Rekonsiliasi

Hal ini mengarah pada melakukan penyesuaian dan evaluasi atas efektivitas pelaksanaan. Pada tahap ini cukup panjang karena kondisi ini masih berjalan. Proses perubahan budaya kerja ini bukan lah proses yang bisa dilakukan dengan cepat dan mudah tetapi memakan waktu yang sangat panjang, namun jika tahapan rekonsiliasi ini berhasil selanjutnya dapat melakukan perubahan yang ajeg.

Temuan tersebut dapat dilihat dalam bentuk gambar sebagai berikut:





Gambar 4.2 Tahapan Perubahan Budaya Kerja

Sumber: Olahan Penulis (2021)

## Pembahasan

### A. Bentuk Budaya Kerja

Ada dua acara yang diusulkan oleh Schein (dalam Sobirin 326:2019) Perubahan budaya organisasi biasanya dilakukan dengan cara yang berbeda yaitu perubahan secara transformasi dan destruksi. Perubahan secara Transformasi yang artinya tidak semua komponen dasar diubah, komponen dasar seperti asumsi dasar dan filosofi organisasi tetap dipertahankan. Sementara itu perubahan secara destruksi yang artinya dilakukan perubahan secara struktural yang mana filosofi dan orang-orang kunci organisasi ikut diubah.

Bila dilihat dari dua model perubahan tersebut bentuk budaya kerja di instansi pemerintah kabupaten cilacap cenderung pada perubahan transformasi. Dapat dilihat proses perubahan budaya kerja yang terjadi dilakukan dengan beberapa tahapan dan tidak semua komponen diubah, bukan perubahan destruksi yang mengubah semua komponen dasar dan orang kunci organisasi. Terdapat perubahan budaya kerja yang dilakukan misalnya sebelum pandemi covid-19 budaya kerja dilakukan secara tradisional *working* yang mana semua pekerjaan dilakukan secara *offline*, kemudian saat adanya pandemi covid-19 menjadikan pemberlakuan hybrid *working* yang mana pegawai melakukan pekerjaan di rumah secara online dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi

Selanjutnya Dalam hasil penelitian diatas diungkapkan menurut Kotter and Heskett (dalam Sobirin 321:2019) perubahan budaya berjalan gradual dan membutuhkan waktu yang lama bahkan bisa memakan waktu sampai 10 tahun. Bentuk budaya kerja tersebut masih bergerak dan terus berubah. Budaya organisasi tidak lagi dipahami sebagai konsep yang diam dan tidak bergerak (statis) melainkan mengalir dan terus bergerak (dinamis) dan beragam. Maka jika lingkungan bisa melakukan perubahan budaya, organisasi harus melakukan secara hati-hati dan memerlukan strategi yang tepat supaya identitasnya tidak hilang sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan yang dipadukan dengan teori yang ada dapat disimpulkan bahwa bentuk budaya kerja sebelum masa pandemi covid-19 yaitu tradisional dengan menggunakan sistem kerja manual dan harus ada kehadiran fisik ke kantor masing-masing. Berbeda dengan budaya kerja saat pandemi covid-19 yaitu hybrid *working* bekerja tidak memerlukan kehadiran fisik dan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini diupayakan sebagai bentuk menjaga keamanan dan keselamatan kerja dilingkungan kantor. Budaya kerja yang diterapkan belum berhenti namun bentuk budaya kerja ini akan terus bergerak karena organisasi selalu mengalami perkembangan dan perubahan yang memakan waktu tidak sebentar. Budaya kerja yang diterapkan sebagai upaya agar pegawai tetap produktif untuk mencapai target kinerja yang harus dicapai dimasa pandemi covid-19.

### B. Proses Perubahan Budaya Kerja

Dalam hasil penelitian diatas juga sejalan dengan apa yang diungkap oleh Taufik dan Warsono (2020) perkembangan ilmu manajemen perubahan selanjutnya selalu mengikuti model Lewin terdapat tiga proses perubahan jika digambarkan sebagai berikut:

#### 1. Unfreezing

Tahap pertama dibentuk dengan metode perilaku organisasi. Seseorang (atau organisasi) menyadari bahwa perubahan diperlukan. Tahap ini membahas persiapan untuk perubahan. Pada tahap ini, menyadari

dan memahami perubahan, serta bersiap untuk mulai meninggalkan zona nyaman yang sedang dilalui. Tahap pertama ini biasanya disebut tahap persiapan diri, baik sebagai individu maupun sebagai tim, sebelum perubahan, atau untuk menciptakan situasi yang kondusif untuk perubahan.

## 2. Movement the new state

Pada tahap kedua, dengan menganalisis kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dan status quo, mengamati rencana perubahan yang tepat yang perlu dilaksanakan, dan menganalisis berbagai perubahan yang perlu dilakukan, guna memberikan solusi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tahap ini upaya akan dilakukan upaya baru dengan cara metode lama dihilangkan.

## 3. Refreezing

Tahap ketiga, menguatkan upaya perubahan agar perubahan dapat berjalan secara stabil dan dinamis. Organisasi akan membakukan perubahan sebelumnya menjadi perubahan yang baru.

Selanjutnya, dalam hasil penelitian diatas sejalan dengan apa yang diungkapkan model perubahan menurut Dudija, Hilman, Sobirin (2018) terdapat tiga proses perubahan Perguruan Tinggi Indonesia mendeskripsikan bahwa proses perubahan Perguruan Tinggi Indonesia berawal dari masa post change, during change dan post change

1. Post Change menentukan dorongan perubahan. Faktor internal yaitu keinginan untuk meningkatkan daya saing dan juga kompetensi organisasinya dan meningkatkan kompetensi organisasi. faktor eksternal juga menjadi pendorong perubahan yaitu revolusi teknologi dan globalisasi, regulasi pemerintah dan kompetisi pasar. Adapun budaya perguruan tinggi sebelum perubahan yaitu berorientasi lokal dan *practice based* yang artinya perguruan tinggi lebih fokus pada pengembangan di wilayah internal tanpa memperhatikan pasar dan persaingan di tingkat global, selain itu fokus kegiatan perguruan tinggi lebih kepada pengajaran.
2. During Change merupakan proses perubahan diawali dengan adanya strategi sebelum perubahan yang berfungsi mengarahkan pada kegiatan untuk mencapai sasaran berupa restrukturisasi organisasi yang kemudian direspon oleh para anggota organisasi. Selanjutnya adanya strategi sesudah perubahan untuk mempertahankan perubahan dengan fokus selanjutnya mencapai tujuan perubahan yang selama ini menjadi acuan arah perubahan yang kemudian direspon oleh para anggota organisasi.
3. Post Change perubahan dimana akan dihasilkan nilai – nilai dan juga output yang sesuai dengan tujuan perubahan di awal agar tujuan organisasi (outcome) dapat tercapai.

Jadi dari temuan peneliti dilapangan dalam penelitian ini dipadukan dengan teori yang sudah ada dapat dipahami bahwa proses perubahan budaya kerja pada instansi pemerintah cilacap terdiri dari tiga masa yaitu masa pre change, post change, dan during change. Hal ini dilakukan karena organisasi pada hakikatnya seperti makhluk hidup yang juga memiliki siklus hidup yang tidak bisa dihilangkan.

Selanjutnya berdasarkan pendekatan tersebut Paul bate (dalam Sobirin 2019: 332) menawarkan strategi perubahan yang terdiri dari lima tahapan yaitu:

## 1. Deformasi

Tahap pertama perubahan budaya belum terjadi namun hanya sebatas gagasan yang mengatakan perubahan perlu dilakukan. Maka dari itu gagasan tersebut butuh dukungan banyak pihak supaya perubahan tersebut bisa terlaksana dan berjalan dengan baik. Di sinilah peran eksekutif yang mebebtukab apakah perubahan dapat diteruskan atau berhenti karena peran eksekutif bertanggung jawab terhadap

kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan dalam tahap ini berdasarkan sejauh mana pihak-pihak yang terkait untuk melakukan perubahan terpengaruh oleh usulan perubahan budaya.

2. Rekonsiliasi

Pada tahap kedua, penting bagi semua pihak untuk mendukung konsep budaya organisasi agar tahap selanjutnya dapat segera dilakukan. Dalam melakukan perubahan budaya, para eksekutif tidak bisa berjuang sendirian, karena dibutuhkan peran serta banyak pihak sebagai kunci keberhasilan perubahan tersebut. Para eksekutif yang terlibat dalam perubahan berperan sebagai penggerak dan penjaga, dan anggota organisasi (peserta budaya) yang memainkan peran penting dalam perubahan organisasi untuk membuat proses perubahan berlanjut.

3. Akulturasi

Pada tahap ketiga, komitmen menjadi modal dasar untuk proses pembelajaran dalam situasi baru, dan ide-idenya telah dikomunikasikan pada tahap pertama. Perlu adanya proses sosialisasi dan edukasi sebagai bagian dari upaya untuk menyusup ke dalam perubahan. Namun dalam proses perubahan budaya, proses sosialisasi dan pendidikan tidak dapat dilakukan hanya dengan indoktrinasi dan model klasik top-down, tetapi harus disertai dengan upaya lain agar dapat memaknai gagasan budaya baru

4. Pelaksanaan perubahan- enactive

Pada tahap keempat berupa pemikiran, diskusi, diskusi, dan debat tentang budaya baru yang diharapkan menjadi identitas organisasi telah berakhir. Budaya keyakinan ditransformasikan menjadi budaya praktik-budaya yang dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Artinya, keberlangsungan dan keberlanjutan budaya baru tidak lagi berada di tangan para pnggagas perubahan, tetapi bergantung pada komitmen dan kesadaran bersama para pelaku budaya untuk melaksanakan perubahan.

5. Pembentukan struktur dan bentuk budaya

Pada tahap kelima atau akhir ini perlu dilakukan pembentukan dan perancangan struktur budaya untuk membuat bangunan baru. Berbeda dengan perubahan desain top-down dimana proses mengikuti struktur, perubahan budaya organisasi dilakukan sebaliknya, yaitu struktur mengikuti proses-desain mengikuti perkembangan. Artinya tahap 1-4 merupakan tahap pengembakngan budaya, kemudian tahap kelima perancangan atau arsitektur budaya..

Sesuai dengan data yang ditemukan dipadukan dengan teori yang ada dapat peneliti simpulkan bahwa tahapan perubahan budaya organisasi di Instansi pemerintah kabupaten cilacap hanya berubah satu bagian yang dilakukan secara singkat dan bertahap namun bagian tersebut merubah semua proses untuk kemudahan bekerja serta dilakukan dengan komunikasi yang baik sehingga perubahan dapat tercapai.

5. KESIMPULAN

Bentuk budaya kerja sebelum masa pandemi covid-19 yaitu tradisional dengan menggunakan sistem kerja manual dan harus ada kehadiran fisik ke kantor masing-masing. Berbeda dengan budaya kerja saat pandemi covid-19 yaitu hybrid *working* bekerja tidak memerlukan kehadiran fisik dan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau bisa disebut bentuk budaya kerja pada saat pandemi covid-19 yaitu hybrid *working*.

Proses perubahan budaya kerja pada instansi pemerintah dilakukan dalam beberapa proses berdasarkan waktu yaitu yaitu *prechange*, *during change* dan *post change*. Perubahan di awali dari menemukan dorongan perubahan selanjutnya mengidentifikasi budaya sebelum perubahan yang terjadi pada fase *pre change*, pada fase *during change* merupakan proses aksi dan reaksi yang terjadi pada saat proses perubahan.

Namun ada yang menarik dari fase during change dimana muncul empat aksi dan tiga reaksi. Empat aksi tersebut antara lain shift over, exigency, procurement, dan controlling. Sedangkan tiga reaksi yang dihasilkan antara lain discrepancy, selective reunification, interpretasi. aksi dan reaksi ini terus berputar sehingga perubahan budaya organisasi ini berhasil dilaksanakan sehingga berlanjut pada masa post change mulai terbentuk budaya kerja baru. Hal yang menarik dalam fase post change ini yaitu productivity, performance dan sustainable. Berdasarkan proses perubahan budaya kerja tersebut kemudian menghasilkan kesimpulan terdapat empat tahapan perubahan budaya kerja seperti unprecedented, transformasi, authority, rekonsiliasi. Saat presentasi hasil dengan key person, bu YU terkesima dengan hasil penelitian yang dilakukan. Sehingga penelitian ini dapat menjadi referensi untuk mengurangi resistensi mengenai perubahan budaya organisasi yang terjadi di lingkungan pemerintahan daerah Cilacap.

## 6. REFERENSI

- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darodjat, A. T. (2015). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Dudija, Nidya., Hilman, Fathul., Sobirin, A. (2018). *Metamorfosis Perguruan Tinggi di Indonesia: Perjalanan Rekonstruksi Budaya Organisasi*. In *Disertasi Doktor pada Ilmu Psikologi UGM Yogyakarta*. Universitas Gajah Mada.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mangkunegara, An. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi Cetakan Pertama*. Malang: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan (Cetakan 1)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi (Edisi 16)*. Jakarta: Salembak Empat.
- Sobirin, Achmad. (2019). *Budaya Organisasi Pengetian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Soetari, E. (2016). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. dan B. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Taufik, T & Warsono, H. (2020). *Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19*. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 2 No., 1–18.
- Triguno. (1996). *Budaya Kerja (falsafah, Tantangan, Lingkungan yang Kondusif, Kualitas dan Pemecahan Masalah)*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Wardiah, L. M. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2006). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta.