

Studi Kasus Kesiapan *Hybrid Working* Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah

Maya Sofiana¹, Endang Supriyadi², Anita Maulina³, Ahmad Junaidi⁴, Rita Wahyuni⁵

¹Program Vokasi Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta Timur Indonesia

Email: maya72sofiana@gmail.com

Citation: Sofiana, M., Supriyadi, E., Maulina, A., Junaedi, A., & Wahyuni, R. (2022). Studi Kasus Kesiapan *Hybrid Working* Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 2(3), 333–344.

<https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/100>

Received: 20 Mei 2022

Accepted: 25 Mei 2022

Published: 28 Mei 2022

Publisher's Note: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2022 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The purpose of this study was to determine the description of hybrid working readiness based on the Molla and Licker model, the advantages of efforts in hybrid working readiness, and the obstacles faced in the hybrid working readiness of the Land Office of Pekalongan City, Central Java. Research methods. This type of research uses the descriptive analysis method. Data collection techniques to obtain primary and secondary data are in-depth interview methods, observation or observation methods, and documentation. This study uses the guidance theory of Molla and Licker's model. The superiority of the efforts related to the readiness of Hybrid Working at the Land Office of Pekalongan City is the call center service and "Hello Head Office" complaint and semi-electronic service "eigh steps for the Covid-19 Emergency Period". The obstacles in the Hybrid Working readiness effort are the central office server that has not been able to back up regional offices. There are differences in the data of the service user.

Keywords: *Hybrid Working; Readiness; Remote Work/WFH*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran kesiapan kerja hibrida berdasarkan model Molla dan Licker, kelebihan upaya kesiapan kerja hibrida, dan kendala yang dihadapi dalam kesiapan kerja hibrida Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data primer dan sekunder dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teori bimbingan model Molla and Licker. Keunggulan terkait kesiapan Kerja Hibrida di Kantor Pertanahan Kota Pekalongan adalah layanan call center dan pengaduan "Hello Head Office" dan layanan semi elektronik "8 (delapan) langkah Masa Darurat Covid-19". Kendala dalam upaya kesiapan Kerja Hybrid adalah server kantor pusat yang belum bisa membackup kantor wilayah. Terdapat perbedaan data pengguna layanan.

Kata kunci: Kerja Hibrida; Kesiapan; Kerja Jarak Jauh/WFH

PENDAHULUAN

Sejak pertama kali kasus Covid-19 diumumkan awal Maret 2020 di Indonesia sampai dengan saat ini, pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk memutus rantai penyebarannya. Hal ini berimbas pula terhadap tatanan kehidupan ekonomi dan sosial bagi organisasi baik instansi pemerintah maupun swasta. Organisasi pemerintahan maupun swasta selalu berupaya untuk dapat mempertahankan perputaran roda aktivitas kerja dan proses bisnis di masa pandemi. Dalam rangka mendukung kebijakan pemerintah untuk menurunkan penyebaran *Covid-19* dengan menerapkan protokol kesehatan (prokes) dan mempertahankan mekanisme pola kerja dan proses bisnis, hal baru yang tampak selama masa pandemi adalah mekanisme pola kerja *Work Form Home* (WFH) dan *Work from Office* (WFO).

Di masa mendatang mekanisme pola kerja di organisasi baik instansi pemerintah maupun swasta tidak lagi dapat kembali seperti sebelum pandemi. Hal ini sesuai dengan pendapat McKinsey (2021) dalam (CONSTRUCTIONDIVE, 2021) bahwa (*organizations are clear that postpandemic working will be hybrid*). "Kerja pada paskapandemi akan menjadi hibrida." Bekerja dalam waktu yang sama dan tempat yang sama selama 8 jam selama 5 hari kerja atau 7 jam selama 6 hari kerja akan beralih ke mekanisme pola kerja baru. Selama masa pandemi mekanisme pola kerja dituntut untuk beralih ke WFH untuk bagian *back office* dan jajaran manajemen sedang untuk operasional tetap WFO menyesuaikan ketentuan prokes. Pihak manajemen dituntut untuk beradaptasi dan inovatif dalam membuat kebijakan dan pengawasan manajerial. Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk adaptif dan responsive, serta belajar belajar cepat dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi yang baru. Fasilitas dan teknologi informasi dan komunikasi juga dituntut untuk menyesuaikan dan mendukung mekanisme pola kerja jarak jauh (*remote working*).

Untuk melandaikan angka kurva *Covid-19*, Kementerian Dalam Negeri telah memperpanjang masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan Kementerian Kesehatan juga mengumumkan peningkatan kasus *Covid-19* varian Omicron, sehingga himbuan untuk bekerja WFO dan WFH merupakan opsi alternatif yang harus dijalankan secara bergantian ke depannya. Dengan demikian hal yang nampak baru setelah masa pandemi ini adalah tren pola kerja hibrida/*Hybrid Working*. "*Hybrid Working* merupakan penggabungan metode kerja yang mana karyawan bekerja melaksanakan di kantor (*on-site*) atau WFO dan bekerja jarak jauh (*remote working*) atau WFH." (Chafi et al., 2022).

Namun yang terjadi adalah adanya pelayanan kepada masyarakat yang masih mengalami kendala. Hal ini dikarenakan penerapan WFH dan WFO tidak berjalan secara optimal atau dapat dikatakan belum siap. Hal ini dapat disebabkan karena mekanisme pola kerja WFH dan WFO sendiri banyak terdapat tantangan secara umum, pertama, adanya perbedaan pola pikir konsep bekerja. SDM yang ada saat ini di organisasi tentunya terbagi dalam beberapa kategori, yakni:

"*Generasi Baby Boomers (rentang angka kelahiran 1947-1964), generasi X atau Xers (rentang angka kelahiran 1965-1980), Generasi Y atau NetGen (rentang angka kelahiran 1981-1995) dan generasi Post Millenials (rentang angka kelahiran 1996 sampai dengan sekarang).*" (Christiani & Ikasari, 2020).

Bagi SDM yang masuk dalam kategori generasi *Baby Boomers* dan *X* tentunya konsep bekerja masih memandang konsep lama yakni konsep bekerja dalam waktu yang sama dan tempat yang sama selama 8 jam selama 5 hari kerja atau 7 jam selama 6 hari kerja. Berbeda dengan SDM yang masuk dalam kategori generasi *Y* dan *Post Millenials*, yang memandang konsep bekerja lebih fleksibel dan dapat dilakukan di tempat yang berbeda. Kedua, dalam hal menjaga produktivitas kerjadan minimalisir kontak, dengan kata lain untuk menjaga produktivitas

tetap terjaga dengan tetap mengedepankan proses di saat perubahan status Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang berubah-ubah dalam waktu relatif sangat pendek karena mengingat tingginya angka kurva penyebaran *Covid-19* varian *Omicron*, sehingga pihak manajemen dituntut harus dalam waktu singkat membuat kebijakan yang berubah-ubah, hal ini dirasakan sangat membingungkan oleh personil SDM. Ketiga, hal lain lagi terkait dengan kesehatan personil SDM. Adanya personil SDM yang positif *Covid-19*, sehingga harus memformulasikan kembali tata kelola SDM dalam operasional pekerjaan dengan tetap mengedepankan prioritas kesehatannya. Bagi SDM yang WFH kesehatan bukan hanya kesehatan fisik namun juga kesehatan mental, yang mana semula adanya interaksi tatap muka makan bersama sehingga dukungan tim sangat terasa, namun dengan WFH hal tersebut menjadi berkurang, juga ritme kerja yang menciptakan peluang untuk ruang diri menjadi kecil, antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tipis batasannya. Keempat, ditambah lagi hal yang tidak kalah penting tantangan dalam fasilitas dan dukungan teknologikomunikasi informasi/*Information and Communication Technology* (ICT) dalam pola kerjadigital jarak jauh, masih adanya kendala dalam teknologi dan fasilitas yang dimiliki organisasi atau perusahaan serta *device* yang dimiliki oleh karyawan.

“Demikian pula pemerintah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat salah satunya dengan menggulirkan program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) yang dilaksanakan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN) di tingkat provinsi secara umum dan di tingkat kota secara khusus yakni Kantor Pertanahan Kota Pekalongan, telah mencapaitarget 95 persen bidang tanah di kota Pekalongan bersertifikat, hingga sisa 5 persen bidang tanah yang belum bersertifikat, diharapkan dapat dipenuhi di tahun 2022-2023 agar tecapikota Pekalongan menjadi kota lengkap berbasis bidang di tahun 2024.” (Pekalongan et al., 2021).

Untuk mengakomodirnya, diperlukan kesiapan *hybrid working*. Mengingat pentingnya hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Studi Kasus Kesiapan *Hybrid Working* Pada Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. Konsep kesiapan merujuk pada suatu keadaan atau kualitas dalam keadaan siap. Sesuai dengan konsep kesiapan dalam Kamus Merriam-Webster mendefinisikan “kesiapan merupakan kualitas atau keadaan dalam keberadaan siap”, (Nasution et al., 2018). Al- Omari dalam Damanik dan Purwaningsih, bahwa:

“Makna kesiapan (readiness) tidak hanya didefinisikan terbatas pada ruang lingkup kelembagaan saja namun juga termasuk kesiapan dalam hal pengelolaan, sumber daya manusia, interaksi antar organisasi/institusi, infrastruktur, pendidikan, diantaranya.” (Damanik & Purwaningsih, 2018).

Konsep kesiapan dimulai dari negara-negara maju kemudian menyebar ke negara-negara berkembang, yang mana konsep kesiapan (*readiness*) tidak terlepas dari konsep kesiapan elektronik (*e-readiness*). Berdasarkan *World Economic Forum*, *E-readiness* adalah “keadaan kesiapan suatu kelompok atau negara dalam hal untuk mendapatkan manfaat dari teknologi.” (Hikmah & Miradhia, 2022). Adapun model yang dapat digunakan untuk mengetahui faktor kesiapan organisasi dalam penelitian ini adalah model Molla dan Licker (2005) dan Dada (2006) dalam (Bitjoli et al., 2017). Ada enam faktor kesiapan organisasi secara internal/organisasi(KI) dimensi kesiapan organisasi terdiri dari: kesadaran/Kepedulian (*awareness*) komitmen, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, sumber daya bisnis, *governance* (tata kelola), dan *adopsi*.

Istilah *Remote Work* biasa disebut dengan *Work from Home* (WFH) / *Telework* / *Teleworking*

/ *Telecommute* yang merupakan pengaturan kerja fleksibel di mana pegawai bekerja dari jarak jauh tanpa sentuhan fisik dan didukung dengan ICT. Hal ini sesuai dengan pendapat (Di Martino & Wirth 1990) dalam (CONSTRUCTIONDIVE, 2021) *Remote Work* sering dikatakan sebagai Work From Home (WFH) atau Telework/*Teleworking* atau *Telecommute* adalah:

“*Flexible work arrangement whereby workers work in locations, remote from their central offices or production facilities, with no personal contact with co-workers, but the ability to communicate with co-workers using ICT.*”

“Pengaturan kerja yang fleksibel yang mana pegawai bekerja dari lokasi yang jauh dari kantor pusat atau fasilitas produksi mereka, tanpa kontak pribadi dengan rekan kerja tetapi berkomunikasi dengan rekan kerja menggunakan *ICT*.”

“*Remote Working/Work From Home* (WFH) dapat dikatakan sebagai kegiatan kerja dari rumah”, (Setiawan & Fitrianto, 2021) Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa WFH merupakan aktivitas pekerjaan pegawai di luar kantor atau di rumah. Model kerja ini memiliki sistem yang fleksibel. Berliana dalam (Ma'rifah, 2020) berpendapat bahwa, “WFH merupakan salah satu konsep dari sistem kerja fleksibel atau sistem kerja jarak jauh. Dalam sistem kerja jarak jauh (*remote working/teleworking*) maka hasil kerja pegawai didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi”. Hal ini sesuai dengan pendapat Wontorzyk et.al., bahwa

“Sistem kerja jarak jauh sering disebut dengan model kerja dari rumah untuk menyiapkan hasil kerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi diantaranya internet dan sering disebut dengan istilah *Remote Working*.” (Wontorczyk & Roźnowski, 2022).

Pemahaman bekerja jarak jauh mengandung 4 (empat aspek) menurut (Mungkasa, 2020): Pertama, aspek pilihan tempat kerja, penekanan pada penghematan waktu dan jarak tempuh. Kedua, sebagian atau substitusi dari penglaju (*Commute*) harian. Ketiga, intensitas kegiatan bekerja jarak jauh yang penekanannya pada berapa frekuensinya dan lama waktunya. Empat, tersedianya device teknologi komunikasi dan informasi.

Konsep bekerja jarak jauh dapat berdasarkan aspek pilihan tempat kerja, yang mana pegawai dapat menghemat waktu dan jarak tempuh dari tempat tinggal ke kantor. Berdasarkan aspek sebagian atau substitusi dari penglaju, dapat sebagian pegawai yang diberlakukan bekerja dari rumah dan sebagian di kantor. Berdasarkan intensitas aktivitasnya bekerja jarak jauh dilihat dari frekuensi dan lamanya waktu, dapat diatur dalam berapa tingkat keseringannya dan berapa jam antara bekerja dari rumah dan di kantor. Berdasarkan aspek device yang tersedia mendukung teknologi komunikasi dan informasi, seberapa mendukung teknologi komunikasi dan informasi baik device maupun jaringan, baik bekerja dari rumah maupun di kantor.

Adapun keuntungan dan kerugian WFH bagi organisasi dan pegawai menurut Fred Lufthan (2005) dalam (Puspitasari, 2020) adalah:

“Keuntungannya WFH adalah penghematan ruangan kantor, meminimalisir ketidakhadiran, waktu selama sakit, upah lembur, peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan kerugian WFH adalah kurangnya tatap muka, koordinasi menjadi lebih besar, hanya cocok untuk pekerjaan tertentu”

Adapun keuntungan WFH di sini, intinya pada efisiensi biaya operasional bagi perusahaan dan peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas bagi pegawai. Sementara itu kerugian WFH yakni kurang tatap muka yang dapat menimbulkan rasa bosan dan tekanan mental bagi pegawai, dan koordinasi yang lebih besar menyebabkan kehilangan waktu untuk pelaksanaan kerja, dan WFH hanya cocok untuk pekerjaan jenis *back office* sementara untuk jenis pekerjaan logistik, ekspedisi diantaranya tidak sesuai.

Kebijakan WFH berbeda dengan WFO, “dengan WFH pegawai dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dalam bekerja dengan perubahan lingkungan dan budaya baru,” (Anugrah & Priyambodo, 2021). Hal ini tidak mudah bagi pegawai saat bekerja dari rumah karena dalam bekerja membutuhkan konsentrasi yang fokus dan lingkungan yang kondusif agar dapat meningkatkan kegairahan kerja dan kedisiplinan.

Solusi agar WFH dapat optimal seperti menurut Mustajab (2020) dalam (Fitria, 2020): Pertama, terdapat ruang kerja khusus di rumah. Kedua, bekerja sesuai jadwal kerja kantor dan rutin sehari-hari, sesuai jam kerja. Tiga, mengenakan pakaian rapi dan sesuai baju seragam. Empat, mengupayakan kenyamanan keadaan dan tubuh saat bekerja di rumah Lima, tidak terganggu dengan keadaan dan situasi rumah. Enam, mempersiapkan peralatan kantor. Tujuh, pengupayaan absensi *online*.

Penerapan Program WFO dan WFH oleh pemerintah dilakukan dalam rangka mengurangi penyebaran Covid-19 dengan tetap mengedepankan komitmen pelayanan publik. Dalam hal ini, “penerapan WFO dan WFH dapat diartikan sebagai *Hybrid Working*” (Fitria, 2020). *Hybrid Working is combination of homeworking and working at the office /normal place of work or other location.* “*hybrid working* adalah kombinasi kerja dari rumah dan di kantor/dari lokasi lain.” (Francis-devine, 2021). Hal tersebut sesuai dengan pendapat dengan Chafi bahwa “*Hybrid Working* adalah penerapan model kerja pegawai di kantor dan dari rumah WFO dan WFH sebagai konsekuensi adanya keadaan darurat.” (Chafi et al., 2022). Hal tersebut tentunya bukan hanya bersifat sementara namun merupakan model baru yang akan tetap dilakukan di masa yang akan datang, Hal tersebut sesuai dengan pernyataan (Moglia et al., 2021) bahwa: (*Hybrid work model, which combines a mix of working from home/remotely at least 25% of the time, with working from a traditional workplace such as an office*). (Model kerja hibrida, yang menggabungkan campuran bekerja dari rumah/dari jarak jauh setidaknya 25% dari waktu, dengan bekerja dari tempat kerja tradisional seperti kantor). Demikian pula pendapat Grzegorzcyk (2021) dalam (Beno, 2021) “(*in a hybrid model, workers can telework for a proportion of their contracted working hours within the limits of individually or collectively negotiated work arrangements*) model “*hibryd/hibrida*, pekerja dapat bekerja jarak jauh untuk sebagian dari jam kerja mereka dalam batas pengaturan kerja yang dinegosiasikan secara individual atau kolektif.”

Terlihat di sini bahwa *hybrid working* model kerja yang bersifat fleksibel. Grobler dan De Bruyn (2011) dalam (Mungkasa, 2020) menyatakan bahwa “praktek kerja leluasa (*flexible work*) sebagai praktek kerja kantoran (*office-based*) dan lokasi leluasa (*flexi-place*)”. Menurut (Lenka, 2021) model kerja *hybrid working* terdiri dari 3 jenis: *The first, remote first model. In this model most of the employees plus the leadership team would be generally working remotely but if there is an urgent requirement for physical presence may be one or two days in a month that can be done by few employees. The second, office Occasional. In this model leadership as well as higher authority would be also working occasionally in office. The third, office First, Remote Allowed. In this model the organization mostly works offline and occasionally remote working.*

Pertama, jarak jauh. Dalam model ini sebagian besar karyawan plus tim kepemimpinan umumnya akan bekerja dari jarak jauh tetapi jika ada persyaratan mendesak untuk kehadiran fisik mungkin satu atau dua hari dalam sebulan yang dapat dilakukan oleh beberapa karyawan. *Kedua*, kantor sesekali. Konsep ini akan mungkin bagi karyawan yang merupakan lokalitas sebagai kadang-kadang mereka harus berada di kantor. *Ketiga, office first, remote* diperbolehkan. Dalam model ini, organisasi sebagian besar bekerja secara *offline* dan terkadang bekerja dari jarak jauh.

Pros of Hybrid Work model: cost saving, increased employee efficiency and productivity,

effective recruitment, and employee's safety. Cons of Hybrid Work Model: Teamwork affected, reduced employee engagement, tools not up to date, and reduced employee visibility.

Kelebihan *hybrid working*: penghematan biaya, peningkatan efisiensi dan produktivitas karyawan. Alat rekrutmen yang efektif dan Keselamatan karyawan dari infeksi *Covid-19*. Kekurangan *hybrid working*: kerja tim terpengaruh, mengurangi keterlibatan karyawan, alat tidak mutakhir, dan mengurangi visibilitas karyawan

Faktor-faktor yang harus diperhatikan untuk keberhasilan *hybrid working*: pengaturan kerja campuran antara karyawan tetap dengan kontrak, fleksibilitas ruang kerja, fleksibilitas waktu kerja, kerangka kerja untuk memperbaiki dan melacak fleksibilitas ruang dan waktu, ketentuan untuk tempat kerja jarak jauh, ketentuan untuk keseimbangan kehidupan kerja. (Francis-devine, 2021)

Dalam hal penerapannya, *hybrid working* di paskapandemi ini tetap mematuhi Protokol Kesehatan (Prokes), maka WFO dilaksanakan dengan menerapkan “5 (lima) M yakni memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak, menjauhi keramaian, dan pembatas interaksi sosial.” Suparjo (2021) dalam (Setiawan & Fitrianto, 2021). Pada WFH pegawaiibekerja dari rumah dengan menggunakan media *Whatsapp Group (WAG)*, *Zoom Meeting*, dan sistem digital lainnya sesuai dengan kebutuhan.

Tabel 1. Artikel Terdahulu

Peneliti, Tahun, Jurnal	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Arnetta Supriantono Putra, Metha Djuwita Supriatna, Nisha Faradilla Sofiani, 2021, Jurnal Konferensi Nasional Ilmu Administrasi	Efektivitas Penerapan <i>Hybrid Working</i> pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi	<i>Hybrid Working, Flexible Working</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai di bagian pelayanan hybrid saat WFH, dirasa kurang efektif. Hal tersebut dikarenakan oleh dibutuhkannya berkas fisik saat menyelesaikan pekerjaan. - Pegawai di bagian Pengawasan dan Konsultasi yang menyatakan bahwa model bekerja hybrid tidak hanya meningkatkan produktivitas namun juga berpengaruh positif pada <i>work-life balance</i> pegawai. - Kelebihan <i>Hybrid Working</i> Telah dibuatnya sistem organisasi yang efisien misal surat-menyurat internal secara <i>online</i> - Kekurangan <i>Hybrid Working</i>: Kurang komunikasi sehingga menyulitkan koordinasi, adanya anggapan, Wfh adalah hari libur, kesulitan memindahkan berkas fisik saat dibutuhkan

(Supriantono et al., 2021)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah “metode analisis deskriptif yakni metode penelitian yang dapat menggambarkan objek yang diteliti.” (Fitria, 2020). Dengan metode ini maka penelitian dimaksudkan ingin menggambarkan objek yang diteliti sesuai dengan fakta dari tinjauan literatur dan fenomena yang ada.

Teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data primer dan sekunder adalah sebagai berikut: Pertama, metode wawancara mendalam (*indepth interview*). Metode wawancara

digunakan untuk melakukan konfirmasi dan klarifikasi ulang data dan keterangan dari informan. Dengan wawancara mendalam akan diperoleh keterangan yang lebih terperinci tentang fenomena yang terjadi. Kedua, metode pengamatan atau observasi. Metode pengamatan atau observasi ini digunakan untuk memperoleh gambaran tentang situasi secara langsung yang sebenarnya. Dalam metode pengamatan atau observasi ini peneliti berkunjung secara langsung ke objek yang diteliti untuk mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan terkait penelitian, tentunya dengan mengedepankan proses namun dikarenakan kenaikan kasus Omicron maka dapat pula dengan wawancara melalui *Zoom-Meeting*. Ketiga, Dokumentasi. Dokumentasi adalah hasil observasi dan wawancara dalam bentuk dokumen tertulis, gambar, dan audio/video diantaranya. (Retnowati et al., 2019).

Pemilihan informan berdasarkan pertimbangan sesuai dengan pengembangan tujuan penelitian, adapun informan adalah sebagai berikut: Pertama, informan dalam kategori *interview* wawancara tak terstruktur (*unstructured interview*) dalam hal ini informannya terdiri dari staf-staf. Kedua, informan dalam kategori *interview* wawancara semi terstruktur (*semistructured interview*). Informan dalam kategori *interview* ini adalah kepala bagian-kepala bagian. (Bali & Darma, 2019).

Dalam penelitian ini menggunakan *guidence theory* dari model Molla dan Licker yang mana ada enam faktor kesiapan organisasi secara internal/organisasi (KI) dimensi kesiapan organisasi terdiri dari: Kesadaran (*awareness*), Komitmen Sumber daya manusia, Sumber daya teknologi, Sumber daya bisnis, *Governance dan Adopsi*. Teknik pengolahan dan analisis data dengan menggunakan model analisis Miles dan Huberman menurut Sugiyono (2013) dalam (Hikmah & Miradhia, 2022) yakni: Pertama, reduksi data: dari hasil pengumpulan data dilakukan pemilihan hal-hal yang pokok/penting kemudian melakukan pengelompokan berdasarkan variabel atau dimensi yang menaunginya. Kedua, penyajian data: sekumpulan informasi yang terorganisir dan tersusun dalam pola hubungan antar indikator yang ada serta disajikan dalam bentuk kata, bagan gambar diantaranya, Ketiga, penarikan simpulan: merupakan hasil temuan dari penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola kerja saat ini tidak dapat kembali seperti sebelum pandemi Covid-19, kebijakan PPKM pun masih terus berlanjut, belum dapat diketahui kapan akan berakhir hingga kemunculan varian *Omicron* di awal 2022, tren *Hybrid Working* di Indonesia mulai banyak digunakan organisasi baik instansi pemerintahan maupun perusahaan swasta. Kementerian PANRB pun telah menetapkan sistem kerja terbaru. Demikian pula Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah, yang termasuk dalam kategori Kantor Pemerintahan Sektor Esensial wilayah Jawa Bali: PPKM Level 1: maksimal 100% pegawai WFO, PPKM Level 2: maksimal 75% pegawai WFO, PPKM Level 3: maksimal 50% pegawai WFO. Penerapan *Hybrid Working* di Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah dilaksanakan pada level 2 yakni WFO 75% dan WFH 25%.

Terkait kesiapan *hybrid working* di Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah, berdasarkan keterangan wawancara secara luring/*offline* dari Bapak Henry Priyono Johan, S.H., selaku Kaur. Umum dan Kepegawaian, sebagai *Key Informan*, dan Bapak Gatot Bintoro, selaku Pengadministrasian Umum serta Ibu Achirah Suraini selaku Staf Layanan Tanpa Kuasa, Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah sebagai *Main Informan* adalah sebagai berikut:

Ditengah tugas operasional Kantor Pertanahan Kota Pekalongan yang sangat besar dalam mendukung program pemerintah dalam Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), juga permasalahan yang dihadapi terkait penurunan tanah atau *land subsidence* di daerah pantai

seperti yang umum dialami di daerah pesisir pantai utara (pantura), telah mengurangi bidang tanah di Kota Pekalongan, dan adanya dinamika dalam pemerintah daerah sehingga ada perubahan wilayah yakni penggabungan beberapa kelurahan namun Kantor Pertanahan Kota Pekalongan tetap mengedepankan pelayanan publik di era pandemik diantaranya tergambar melalui kesiapan model kerjanya dalam hal ini Hybrid Working. Dalam rangka mengedepankan pelayanan publik dengan tetap menjaga prokes maka dilakukan upaya diantaranya pelayanan semi online, terkait dokumen fisik yang menjadi persyaratan dari masyarakat maka dokumen tersebut diserahkan ke kantor penerimaan berkas di box dibantu oleh petugas Security, kemudian berkas tersebut disterilisasi. Untuk pengecekan berkas dapat dilakukan oleh masyarakat sendiri sebagai pengguna layanan publik melalui menu layanan yang ada di website Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. Jam pelayanan penerimaan berkas di box, Senin-Jum'at jam 8.00-14.00, Istirahat, Senin-Kamis jam 12.00-13.00, Jum'at jam 11.30-13.00. Bahkan untuk lebih mengoptimalkan pelayanan publik selain layanan semi online juga didukung sistem pelayanan informasi melalui call centre dan pengaduan melalui "Halo Kepala Kantor".

Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah menerapkan Hybrid Working sesuai dengan arahan pimpinan terkait rasio pekerjaan. Saat pandemi Covid-19 masyarakat pengguna layanan tentunya menurun karena ekonomi terdampak. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Urusan Umum dan Administrasi Kepegawaian, Bagian Layanan, dan Bagian Penyerahan Produk, selama pandemi Covid-19 menerapkan WFO dan WFH/Hybrid Working sesuai dengan arahan pimpinan sesuai dengan rasio pekerjaan. Pada saat WFO pegawai memberikan layanan sesuai dengan prokes, untuk Layanan dengan Kuasa, masyarakat pengguna layanan yakni dengan sistem penerimaan berkas di box dibantu Security berkas disterilisasi, untuk pembatasan fisik disediakan kursi tunggu di tempat yang nyaman di teras Gedung. Bagi jenis Layanan tanpa Kuasa dalam hal ini perwakilan Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) Untuk jenis layanan dengan kuasa/PPAT yang menggunakan komputer yang tersedia, disediakan kursi di ruang tunggu diatur berjarak sesuai prokes.

Untuk mengedepankan pelayanan yang memang harus dilakukan secara konvensional namun tetap mengutamakan prokes, maka Kantor Pertanahan Kota Pekalongan, melakukan terobosan baru yang dikenal dengan 8 (delapan) Langkah Proses Pelayanan dalam Masa Darurat Covid-19 sebagai berikut:

Bagan 1. Alur Pelayanan Masa Darurat Covid-19



Sumber: Kantor Pertanahan Kota Pekalongan

Pertama, pemohon mengirimkan berkas yang dimohon melalui GOOGLE FORM berdasarkan link yang telah diberikan dalam bentuk SOFTCOPY/SCAN, yang mana tiap berkas dikirimkan WAJIB diberi Nomor. Kedua, pemeriksaan kelengkapan berkas oleh pegawai. Bila Berkas Lengkap, maka cetak Surat Perintah Setor dan dikirimkan melalui *Whatsapp*. Bila berkas tidak lengkap, petugas memberitahukan kepada Pemohon, kelengkapan berkas yang harus dilengkapi dan Pemohon meng-*upload* ulang. Ketiga, petugas mencetak Surat Perintah Setor (SPS) dan kemudian menyerahkan SOFTCOPY/SCAN Surat Perintah Setor (SPS) kepada Pemohon melalui *Whatsapp*. Keempat, Pemohon melakukan pembayaran dan menyerahkan BUKTI SETOR kepada Petugas melalui *Whatsapp*. Setelah menerima BUKTI SETOR, petugas memberitahukan Pemohon jadwal BERKAS FISIK dapat diserahkan ke KANTOR PERTANAHAN KOTA PEKALONGAN. Kelima, Pemohon menyerahkan BERKAS FISIK ke KANTOR PERTANAHAN KOTA PEKALONGAN. Keenam, proses penyelesaian permohonan di KANTOR PERTANAHAN KOTA PEKALONGAN. Ketujuh, pelayanan selesai. Petugas memberitahukan kepada Pemohon jadwal pengambilan produk. Kedelapan, Pemohon mengambil produk di KANTOR PERTANAHAN KOTA PEKALONGAN.

Kesiapan Hybrid Working berdasarkan Model Molla dan Licker dari angket yang diberikan kepada *key dan main informan* melalui GOOGLE FORM adalah sebagai berikut: Pegawai telah menjalankan aktivitas secara elektronik atau terkomputerisasi dalam hal ini semi elektronik atau semi komputerisasi, telah menerapkan, memiliki pengetahuan Hybrid Working, dan pengetahuan tentang organisasi yang sedang melaksanakan Hybrid Working. Organisasi telah memiliki misi visi terkait menjalankan/menyelesaikan pekerjaan secara semi elektronik, dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Visi pemerintah tentang menjalankan/menyelesaikan pekerjaan secara elektronik, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi telah dipahami semua pegawai. Dalam hal ini adanya Pelayanan 8 (delapan) langkah selama Masa Darurat Covid-19. Pegawai cukup terbuka dan saling mempercayai, komunikasi berlangsung di organisasi terbuka. Organisasi mempunyai kebudayaan untuk saling berbagi informasi. Dalam hal ini koordinasi melalui *Whatsapp Group (WaG)* saat WFH dan briefing pagi dan koordinasi secara luring WFO. Organisasi mempunyai kebijakan membantu tumbuhnya inisiatif mengadopsi konsep Hybrid Working, secara elektronik, internet. Saat WFH ketika berada di level 2 PPKM, pekerjaan yang dapat dilakukan adalah terkait pengoreksian data melalui GOOGLE FORM. Perubahan dapat dilakukan oleh organisasi. Pegawai terkait pelayanan dapat mengoperasikan komputer terkait 8 (delapan) langkah pelayanan konvensional di era Covid-19. Sebagian besar karyawan dapat mengoperasikan komputer, dan memiliki pengalaman menggunakan internet. Organisasi atau kantor memiliki saluran *bandwith* internet. Kantor memiliki layanan online kepada masyarakat dan adopsi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal ini diterapkannya layanan semi online.

Keunggulan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Pekalongan dalam kesiapan *hybrid working* adanya inovasi dalam teknologi informasi dan komunikasi melalui layanan pengaduan “Halo Kepala Kantor” dan layanan semi elektronik melalui “8 Langkah Alur Pelayanan Masa Darurat Covid-19”

Kendala-kendala yang dihadapi dalam kesiapan hybrid working Kantor Pertanahan Kota Pekalongan diantaranya kendala terkait teknologi yakni *server* di pusat yang tidak mendukung di daerah, meski Kantor Pertanahan Kota Pekalongan sudah menggunakan *vendor* internet kualitas terbaik namun belum dapat mem-*back up* server pusat. Dalam hal ini solusinya berkoordinasi dengan kantor pusat untuk solusinya. Kendala teknis pelayanan yakni data perbedaan data pada

kartu identitas penduduk (KTP) ada beberapa masyarakat pengguna layanan yang belum mengurus KTP Elektronik (E-KTP). Dalam hal ini solusinya diberitahukan kepada pengguna layanan untuk mengurus lebih lanjut ke Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dindikcapil). Kendala wilayah terkait adanya penggabungan beberapa kekelurahan yang menyebabkan perbedaan data pula. Dalam hal ini solusinya dilakukan penyesuaian data berkoordinasi dengan masyarakat pengguna layanan dan Kantor Dindikcapil.

SIMPULAN DAN SARAN

Telah dilakukan dengan cukup baik upaya-upaya terkait kesiapan Hybrid Working berdasarkan Model Molli dan Licker di Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. Keunggulan pada Kantor Pertanahan Kota Pekalongan adanya layanan *call centre* dan pengaduan “Halo Kepala Kantor” dan layanan semi elektronik “8 (delapan) langkah pelayanan Masa Darurat Covid-19” Kendala-kendala pada server kantor pusat yang belum dapat mem-*back up* kantor daerah walaupun kantor daerah telah menggunakan vendor internet yang terbaik. Adanya perbedaan data-data masyarakat pengguna layanan akibat belum melakukan pengurusan E-KTP. Selain itu adanya perbedaan data sebagai dampak penggabungan wilayah kelurahan. Namun telah dilakukan upaya solusi yang cukup signifikan atau berarti.

Terkait dengan kesiapan dalam hal pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan secara elektronik dan komputerisasi, sebaiknya menggunakan sistem digital sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal. Agar data terkait kependudukan milik masyarakat yang berbeda dikarenakan masyarakat sebagai pengguna, sebaiknya instansi terkait mengadakan kampanye sosialisasi E-KTP, dan perbedaan data yang disebabkan karena adanya penggabungan kelurahan, sebaiknya instansi terkait saling berkoordinasi. Dalam hal server, sebaiknya server pusat didukung untuk dapat mem-*back up* di daerah, sehingga pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan secara elektronik dapat maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, P. G., & Priyambodo, B. A. (2021). Peran Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang Menerapkan Work From Home (WFH) di Masa Pandemi COVID-19 : Studi Literatur. *Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang*, 19(April), 340–349.
- Bali, I. N. A. P., & Darma, G. S. (2019). Menguji Kesiapan Pengelolaan Desa Berbasis Manajemen Modern Guna Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 1–13. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/>
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–338. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Bitjoli, B. E., Rindengan, Y. D. Y., Karouw, S. D. S., Informatika, T., Sam, U., Manado, R., Kampus, J., & Bahu, U. (2017). Analisa Kesiapan Kota Cerdas (Studi Kasus: Pemerintah Kota Manado). *Jurnal Teknik Informatika*, 12(1). <https://doi.org/10.35793/jti.12.1.2017.17849>
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Christiani, L. C., & Ikasari, P. N. (2020). Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa. *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media*, 4(2), 84–105.

- CONSTRUCTIONDIVE. (2021). *The future of construction work is hybrid? | Construction Dive*.
<https://www.constructiondive.com/spons/the-future-of-construction-work-is-hybrid/602370/>
- Damanik, M. P., & Purwaningsih, E. H. (2018). Kesiapan E-Government Pemerintah Daerah Menuju Pengembangan Smart Province (Studi Pada Pemerintah Kabutaen Mandailing Natal , Provinsi Sumatra Utara) E-Government Readiness On Local Government Towards Development Of Smart Province (Studi On Mandailin. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22, 185–196.
- Fitria, N. J. L. (2020). Penerapan Work From Home Dan Work From Office Dengan Absensi Online Sebagai Implikasi E-Government Di Masa New Normal Implementation of Work From Home and Work From Office With Online Absence As an E-Government. *Civil Service*, 14(1), 69–84.
- Francis-devine, B. (2021). *Cbp-9391*. November.
- Hikmah, A. N., & Miradhia, D. (2022). *KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA BADAN PERENCANAAN OF THE PROVINCE OF DKI JAKARTA*. 13(2).
- Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology (PJAEE)*, 18(7), 2687–2697.
- Ma'rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53–64.
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Munawaruzaman, A. (2020). Implementation of Digital Transformation of the Ministry of Agraria To Improve Public Services. *Prosiding Senantias 2020*, 1(1), 589–598.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Nasution, R. A., Rusnandi, L. S. L., Qodariah, E., Arnita, D., & Windasari, N. A. (2018). The Evaluation of Digital Readiness Concept: Existing Models and Future Directions. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 11(2), 94–117.
<https://doi.org/10.12695/ajtm.2018.11.2.3>
- Pekalongan, S. K., Ruminingsih, H. S., Kota, P., & Kota, K. P. (2021). *Website Resmi Batik TV Kota Pekalongan*. 2021.
- Puspitasari, N. (2020). Efisiensi Sistim WFH Pada Era Pandemi Bagi Wanita Pekerja. *Epigram*, 17(1), 37–42. <https://doi.org/10.32722/epi.v17i1.3350>
- Retnowati, R., Listiyono, H., Purwatiningsih, P., Wedaningsih, A. S., & Rahmaziana, L. (2019). Analisis Readiness Penerapan Keterbukaan Informasi Publik (Kip) Dengan Pendekatan Soft Systems Methodology (Ssm). *Dinamik*, 24(1), 41–56.
<https://doi.org/10.35315/dinamik.v24i1.7838>
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242.
- Supriantono, A., Djuwita, M., & Faradilla, N. (2021). Efektivitas Penerapan Hybrid Working Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi The Effectiveness of Hybrid Working

Implementation at Primary Tax Office Cimahi City. *Webinar Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 59–63.

Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>