

Analisis Perubahan Situasi Kerja Pada Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan

Adelea Amanda¹, Nirza Marzuki Husein^{2*}, Zainal Arifin³

^{1,2,3} STIE Indonesia Banjarmasin, Indonesia

*) Korespondensi Email: nirza@stiei-kayutangi-bjm.ac.id

Abstract

This research is a qualitative descriptive research, attempts to collect data from the 14 informants. This study analyze the relationship between changes of work situation and work motivation. The sampling technique uses purposive sampling, which the informants have been chosen by the researcher to participating in the study. Researcher choose 14 employees to become informants representing employees in Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan. The semi-structure interview, the writer provide several questions that was asking about the work conditions and employees motivation, that subscribe by the leader. The results of the study show that there was an impact on work conditions to motivate the employees such as work from home has motivated employees until the third hierarchy of Maslow Theory. Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan Should provided the workers work conditions that will improve the employees motivation for self actualization.

Keywords: *work condition; employees motivation*

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, upaya pengumpulan data dari 14 informan. Penelitian ini menganalisis hubungan antara perubahan situasi kerja dan motivasi kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan memilih informan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Penelitian memilih 14 karyawan untuk menjadi informan yang mewakili karyawan di Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan. Wawancara semi-struktur, penulis memberikan beberapa pertanyaan yang menanyakan tentang kondisi kerja dan motivasi karyawan, yang disubskripsi oleh pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak pada kondisi kerja untuk memotivasi karyawan seperti bekerja dari rumah telah memotivasi karyawan hingga hierarki ketiga teori Maslow. Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan Harus menyediakan kondisi kerja yang baik bagi pekerja yang akan meningkatkan motivasi karyawan untuk aktualisasi diri.

Kata Kunci: *kondisi kerja; motivasi karyawan*

1. Pendahuluan

World Health Organization (WHO) menjelaskan bahwa Coronavirus (Cov) adalah virus yang menginfeksi sistem pernapasan. Infeksi virus ini disebut COVID19. Virus Corona menyebabkan penyakit flu biasa sampai penyakit yang lebih parah seperti Sindrom Pernafasan Timur Tengah (MERS-CoV) dan Sindrom Pernafasan Akut Parah (SARS-CoV). Virus Corona adalah zoonotic yang artinya ditularkan antara hewan dan manusia. Penyebaran virus Corona ini sangat cepat bahkan sampai ke lintas negara. Sampai saat ini terdapat 188 negara yang mengkonfirmasi terkena virus Corona. Penyebaran virus Corona yang telah meluas ke berbagai belahan dunia membawa dampak pada perekonomian Indonesia, baik dari sisi perdagangan, investasi dan pariwisata. Banyak perkantoran, organisasi maupun instansi pemerintah yang harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Salah satunya adalah Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan, dibawah naungan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia. Terbatasnya kuota yang bisa datang ke kantor selama masa pandemi, ditambah dengan sistem kerja baru yaitu *work from home*, pertemuan – pertemuan yang sebelumnya diadakan secara tatap muka, sekarang berubah menjadi virtual. Tentu saja berbagai hal perubahan yang terjadi akibat dari pandemi COVID-19.

Perubahan ini tentu menimbulkan permasalahan, khususnya bagaimana beradaptasi dengan situasi kerja yang baru. Bekerja dari rumah memiliki tantangannya tersendiri, karena pegawai harus mempunyai atau *update* pada keterampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka dalam penguasaan terhadap penggunaan teknologi. Berdasarkan observasi pendahuluan pada pegawai Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan penulis menemukan masih banyak pegawai yang kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang masih rendah terhadap penguasaan teknologi. Salah satu masalah bekerja *work from home* adalah rendahnya kontribusi pegawai pada pekerjaan, di mana sering terjadi *progress* pekerjaan yang tertunda. Selain itu juga fokus saat bekerja dari rumah mudah teralihkan, terutama para pegawai yang telah berkeluarga tidak bisa optimal fokus pada pekerjaan. Terjadinya perubahan situasi kerja, tentu akan memiliki dampak negatif maupun positif terhadap motivasi kerja pegawai.

Banyak literatur penelitian terhadap dampak COVID-19 dan *work from home*. Salah satunya yang dilakukan oleh NS Setyawan (2021) dengan judul Pengaruh WFH terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19 yang menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem kerja dari rumah menggunakan konsep kerja secara *online* dengan pengawasan atasan perusahaan. Karyawan melakukan kegiatan kerja melalui aplikasi meja *online* seperti *Whatsapp*, *Telegram*, *Zoom*, *Meet Google* dan web resmi perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa *work from home* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi COVID-19. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pegawai tidak bisa menyesuaikan pekerjaan secara cepat dan optimal. Penelitian dengan metode studi kasus juga sudah dilakukan oleh Puspitasari (2021) dengan judul Pengaruh WFH terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Jamkrindo menggunakan analisis korelasi *pearson product moment* menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang berpengaruh secara signifikan terhadap WFH dengan kinerja karyawan. Beberapa literatur penelitian terdahulu lainnya yang sudah dilakukan mengenai topik WFH terhadap kinerja karyawan seperti penelitian D Kurniawan (2021), I Nasution (2020), A Purnomo (2021) dan banyak lainnya lebih fokus terhadap kinerja karyawan, berdasarkan hal ini maka penulis ingin menambah literatur tentang penelitian *work from home* selama pandemic COVID-19 dengan memfokuskan pada fokus motivasi kerja pegawai.

WFH telah mengubah tatanan sistem kerja pegawai sebagaimana teori tentang situasi kerja yang dikemukakan oleh Litwin dan Meyer (2014), terhadap enam aspek yaitu; *comformity*, *responsibility*, *standards*, *rewards*, *clarity* dan *team spirit*. Kenyamanan kerja pada masa COVID-19 berdasarkan pengamatan penulis pengaruh terhadap motivasi kerja di mana pegawai kemungkinan mendapatkan gangguan dalam melaksanakan pekerjaan dikarenakan tidak fokus, misalnya bekerja sambil melakukan pekerjaan rumah tangga. Pekerjaan yang dilakukan tidak fokus dapat menimbulkan kesalahan di mana pekerjaan tersebut tidak sesuai standar yang telah ditentukan oleh tim kerja. Permasalahan yang timbul adalah apabila

pekerjaan tim (unit kerja) dilakukan oleh individu pada saat yang sama dengan tempat yang berbeda akan menyebabkan ketidaksinkronan terhadap tanggung jawab dan kejelasan pekerjaan. Dalam pemberian *rewards* terhadap pegawai juga akan menimbulkan permasalahan karena bisa saja terjadi karyawan yang tidak bertanggung jawab akan menerima *rewards*. Situasi seperti ini berdasarkan pengamatan penulis sangat memungkinkan untuk terjadinya penurunan motivasi kerja pegawai. Hal ini merupakan konsekuensi dari enam aspek situasi kerja yang berubah pada saat WFH, apabila atasan salah dalam melakukan pengawasan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif, untuk mendapatkan informasi kelebihan dan kekurangan bekerja di rumah (*Work From Home*), serta motivasi kerja pegawai selama masa pandemi COVID-19. Dalam metode analisis data kualitatif diperlukan pendekatan dari data yang bersifat subjektif. Analisis dengan metode kualitatif tidak bersifat *general* namun berdasarkan pemahaman masing-masing individu atau peneliti. Metode analisis kualitatif biasa digunakan untuk penelitian eksplorasi yang mengharuskan peneliti cermat membaca data dan mencari transkripsi data yang dapat berupa gambar, teks dan aneka simbol. Langkah utama Ketika melakukan penelitian adalah mengumpulkan data yang diperlukan antara lain data-data WFH dan motivasi pegawai melalui observasi, wawancara, *group discussion* secara mendalam antara peneliti dan narasumber untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Tinjauan Teori

2.1 Situasi Kerja

Situasi kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang berbagai aspek lingkungan kerjanya, yang akan mempengaruhi perilaku mereka, serta di dalam situasi kerja. Sering digambarkan sebagai daya organisasi atau *organization culture, psychological climate dan company personality* (Gilmer dan Sumantri, 2001:67). Secara harfiah situasi atau *climate* pengertiannya tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal yang bersifat fisik, seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis berupa kumpulan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi yang menggambarkan lingkungan internal organisasi tersebut, tercipta dari kepribadian individu dan syarat-syarat pekerjaan yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan suatu situasi yang mempengaruhi baik terhadap individu maupun terhadap organisasi tersebut. Steers dan Porter dalam Sumantri (139:2002) mengemukakan bahwa paling tidak terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi situasi kerja suatu organisasi, yaitu : 1. Struktur Organisasi 2. Teknologi 3. Lingkungan Eksternal 4. Kebijakan dan Tindakan-tindakan Manajerial.

Berdasarkan pendapat Cambell & Beatuy, 1971: Pritchard & Karasicck. 1973, Steers & Porter, 19979 (Sumantri 138:2002) dimensi situasi kerja: 3Struktur Tugas, Hubungan Reward-Punishment, Perumusan Keputusan (*Decision Centralization*), Penekanan pada Prestasi (*achievement emphasis*), Penekanan pada Latihan dan Pengembangan, Keamanan Versus Risiko, Keterbukaan Versus Ketertutupan (*openness versus defensiveness*), Status dan Moril, Pengakuan dan Umpan Balik, Kompetensi dan Fleksibilitas Umum Organisasi Menurut Litwin dan Meyer (Sumantri, 2002: 139) dimensi-dimensi situasi kerja sebagai berikut : Conformity, Responsibility, Standars, Reward, Clarity, Team Spirit.

Berikut adalah penjelasan dimensi – dimensi dari situasi kerja menurut Litwin dan Meyer (Sumantri, 2002:139)

1. Conformity

Conformity berasal dari kata *conform*, yang artinya sesuai dengan, memenuhi, mencocokkan diri. Jadi,

conformity artinya penyesuaian, kecocokan dengan peraturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaan. Menunjukkan derajat perasaan pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, kebijaksanaan yang harus ditaati.

Apabila dalam organisasi terdapat banyak sekali peraturan yang harus ditaati oleh pekerja yang tidak ada relevansinya dengan pelaksanaan pekerjaan, organisasi demikian memiliki *conformity* yang tinggi. Organisasi dengan *conformity* yang tinggi berarti organisasi tersebut terlalu otoriter, membuat terlalu banyak peraturan untuk mengatur pekerja walaupun berhubungan dengan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila dalam suatu organisasi terdapat sedikit sekali peraturan yang dikenakan terhadap pekerjanya kecuali yang sangat relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, organisasi demikian memiliki *conformity* yang rendah.

2. *Responsibility*

Menunjukkan derajat perasaan pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan serta memecahkan persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu kepada atasan. Dimensi ini menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap pekerja benar-benar memiliki rasa tanggung jawab pada diri pekerja dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan ataupun diajak bersama-sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, misalnya bersama-sama bertanggung jawab dalam pengembangan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada di puncak pemimpin, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan *responsibility* yang rendah karena pada dasarnya bawahan tidak pernah diberi kesempatan memilikitanggung jawab.

3. *Standards*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa perusahaan menetapkan suatu target tertentu yang mengandung resiko dan menantang. Perusahaan seharusnya dapat menetapkan pencapaian target (*standards*) kerja yang proposional, artinya perusahaan harus menyesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, sehingga perusahaan dan pegawai dapat bersama-sama menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Apabila dalam perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu tinggi artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standards* yang tinggi. Sebaliknya, apabila perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu sedikit artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standards* yang rendah.

4. *Rewards*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Penekanannya pada rewards (imbalan) bukan pada punishment (hukuman). Imbalan dan sanksi juga merupakan dimensi iklim kerja yang besar pengaruhnya dalam upaya penciptaan iklim kerja yang baik. Dimensi ini menunjukkan bagaimana sistem pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi.

Pemberian imbalan harus proporsional, sehingga anggota organisasi merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya. Ukuran proporsional disesuaikan dengan mutu kerja anggotanya, bila berprestasi harus diberi imbalan yang memadai dan bila melakukan kesalahan harus diberikan sanksi yang sesuai dengan tingkatan kesalahannya. Apabila dalam suatu organisasi semua orang merasa mereka

berprestasi baik dan tidak mendapat penghargaan atau imbalan yang sesuai, tetapi ketika mereka melakukan kesalahan kecil dihukum dengan berat, maka iklim kerja seperti ini adalah iklim kerja dengan *rewards* yang rendah.

5. *Clarity*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam perusahaan diorganisasi dengan baik dan tujuan ataupun pekerjaannya dirumuskan dengan jelas. Kejelasan mengenai adanya prosedur kerja dalam organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada pekerja sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi terdapat prosedur kerja tidak jelas, maka pekerja akan merasa tidak mengetahui secara pasti yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya. Keadaan yang demikian mengindikasikan adanya iklim kerja dengan *clarity* yang rendah.

6. *Team Spirit*

Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat dan hubungan yang baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut. Perusahaan seharusnya dapat menumbuhkan rasa saling mempercayai antar pegawai sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan pegawai dapat bekerja sama untuk mencapai hasil kerja yang baik, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan *team spirit* yang tinggi. Sebaliknya saling mencurigai dan kurang adanya kebersamaan sehingga hubungan yang harmonis antar teman sekerja tidak terjadi, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan *team spirit* yang rendah.

2.2 *Motivasi Kerja*

Menurut Pamela & Oloko (2014), motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang Anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) mengemukakan motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu, sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasanya disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. (Anoraga, 2009).

Maslow mengemukakan "hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi yang belum dapat memotivasi perilaku manusia, selanjutnya suatu kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi menjadi motivasi tetapi dapat muncul kembali sebagai suatu motivator" (Maslow, 1994 : 128). Teori Maslow mengenai motivasi menekankan pada dua pikiran pokok, yaitu: Manusia mempunyai banyak kebutuhan,

tetapi hanya kebutuhan yang belum dipenuhi yang mempengaruhi perilaku manusia. Bila suatu kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan lain yang lebih tinggi muncul untuk dipuaskan. Kebutuhan yang paling dasar ialah lapar, haus, tempat berlindung, dan istirahat. Kemudian diikuti oleh kebutuhan akan keamanan terhadap adanya bahaya dari luar, seperti rasa aman dari kecelakaan dan rasa keamanan dalam pekerjaan. Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi meliputi kebutuhan sosial. Kebutuhan-kebutuhan yang ada di bagian atas dari hirarki, seperti keberadaan diri atau harga diri adalah lebih sulit untuk dipenuhi.

Menurut Maslow, mengenai teori hierarki kebutuhan, kebutuhan manusia terdiri dari 5 hierarki (Maslow, 1943: 118):

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan akan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Gambar 1
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Maslow, 1943:118

2.3 Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor (juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene-motivator*). Teori ini dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain

kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain.

Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). Dua faktor ini oleh Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

1. *Hygiene Factors*

Hygiene factors (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai disatisfiers atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

2. *Motivation Factors*

Menurut Herzberg, *hygiene factors* (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Gambar 2
Teori Dua Faktor



Sumber: Herzberg, 1959

2.4 Teori Perubahan

Model manajemen perubahan menurut Kurt Lewin dalam Wibowo (2012:77), bahwa perubahan terdiri dari proses Unfreezing (mengenal perlunya perubahan), Changing (berusaha untuk menciptakan kondisi baru), Refreezing (menggabungkan, menciptakan, dan memelihara perubahan). Ketiga siklus manajemen perubahan model Kurt Lewin dijelaskan secara lebih rinci oleh Aceng Muhtaram (2009:12) sebagai berikut:

1. *Unfreezing (Pencairan)*

Tahap pertama ini adalah mempersiapkan diri kita sendiri, atau orang lain, sebelum perubahan. Artinya, menciptakan situasi-situasi di-mana orang-orang menginginkan perubahan. Semakin orang-orang merasa bahwa perlu perubahan, semakin mereka termotivasi untuk melakukan perubahan. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kebutuhan untuk perubahan
 - Survei organisasi untuk memahami situasi saat ini.
 - Memahami alasan mengapa perubahan harus dilakukan.
- b. Memastikan adanya dukungan yang kuat dari manajemen puncak
 - Menggunakan para pemangku kepentingan dan analisis manajemen untuk mengidentifikasi, mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci dalam organisasi.
 - Membingkai masalah sebagai salah satu lingkup penting organisasi.
- c. Membuat sesuatu yang perlu untuk melakukan perubahan
 - Membuat pesan menarik untuk mengubah mengapa harus terjadi perubahan.
 - Menggunakan visi dan strategi sebagai bukti pendukung.
 - Berkomunikasi dengan visi dalam hal perubahan yang diperlukan.
 - Menekankan “mengapa”.
- d. Mengelola dan memahami keraguan dan kekhawatiran
 - Tetap terbuka untuk karyawan dan keprihatinan dalam hal yang perlu diubah.

2. *Changing (Pengubahan)*

Pengubahan adalah gerakan atau perjalanan batin dalam reaksi terhadap perubahan. Tahap kedua ini terjadi karena terjadinya perubahan yang diperlukan. Pada tahap ini orang-orang tidak yakin atau bahkan takut. Untuk itu, dukungan sangat penting dan bisa dalam bentuk pelatihan, *coaching*, dan belajar dari kesalahan sebagai bagian dari proses. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut.

- a. Sering berkomunikasi
 - Melakukan komunikasi di seluruh perencanaan dan pelaksanaan perubahan.
 - Menjelaskan manfaat perubahan.
 - Menjelaskan secara tepat bagaimana perubahan yang akan berlaku pada semuanya.
 - Mempersiapkan diri untuk semua orang yang datang.

- b. Mengusir rumor
 - Pertanyaan terbuka dan jujur.
 - Segera menangani masalah.
 - Berkaitan dengan kebutuhan untuk kembali ke kebutuhan operasional.
- c. Memberdayakan tindakan
 - Memberikan banyak pilihan untuk keterlibatan karyawan.
 - Ada upaya manajer memberikan pengarahan harian.
- d. Melibatkan masyarakat dalam proses
 - Menghasilkan kesuksesan dalam jangka pendek untuk memperkuat perubahan.
 - Negosiasi dengan pihak eksternal yang diperlukan (seperti karyawan organisasi).

3. *Refreezing* (Pembekuan)

Setelah pengubahan selesai, dan semua orang telah menemukan posisi mereka lagi, maka perlu dilakukan pelembagaan perubahan, menjadikan mereka status quo yang baru. Tahap ini akan membentuk stabilitas perubahan yang telah dibuat. Perubahan yang diterima menjadi norma baru. Adapun langkah-langkah yang disarankan adalah sebagai berikut:

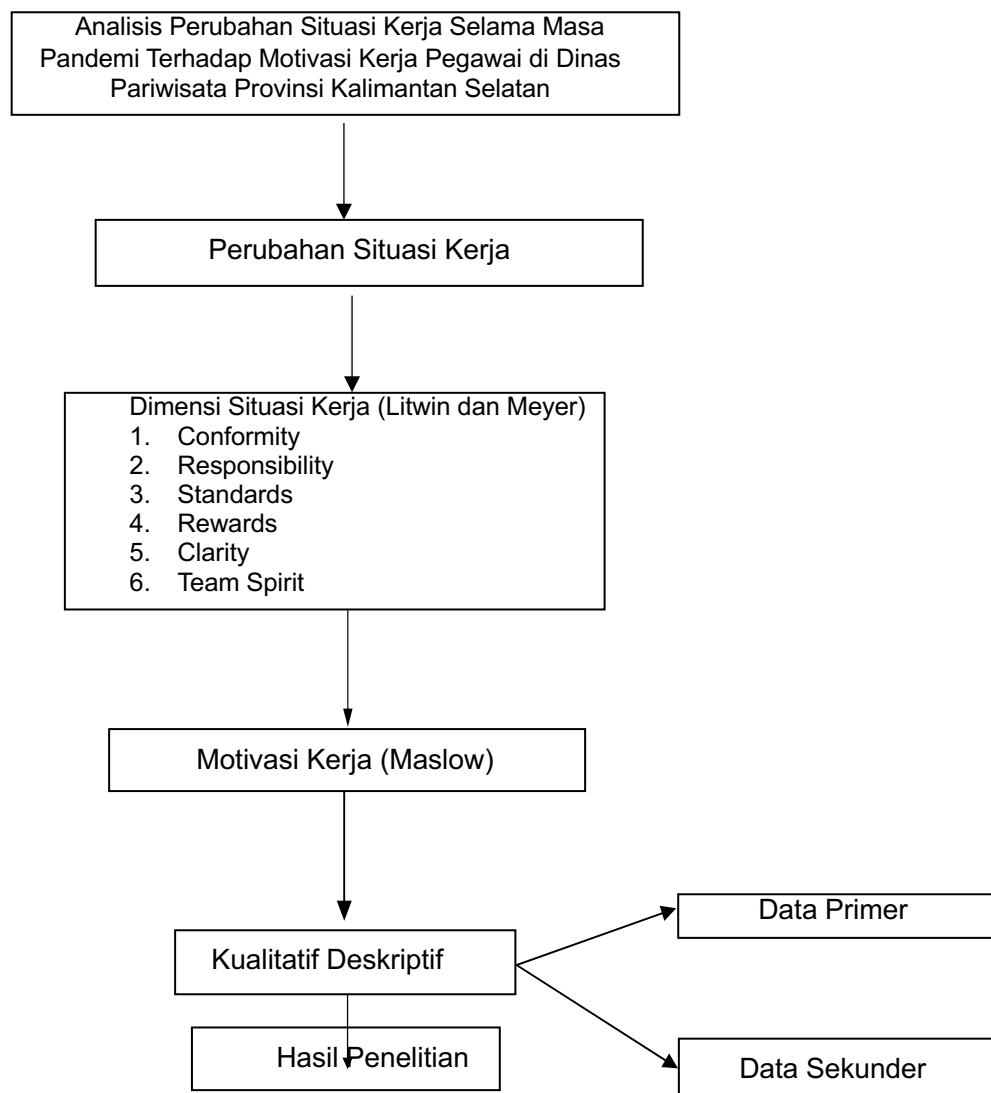
- a. Tancapkan perubahan ke dalam budaya
 - Identitas apa yang mendukung perubahan.
 - Mengidentifikasi hambatan untuk bisa mempertahankan perubahan.
- b. Mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan
 - Menjamin adanya dukungan kepemimpinan.
 - Menciptakan sistem penghargaan.
 - Membangun sistem umpan balik.
 - Menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang diperlukan.
- c. Memberikan dukungan dan pelatihan
 - Menyimpan semua informasi dan dukungan.
- d. Merayakan keberhasilan.

3. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 3 menunjukkan konseptual kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Perubahan situasi kerja mempengaruhi motivasi kerja. Dengan berlandaskan teori yang diungkapkan oleh Litwin dan Meyer bahwa situasi kerja memiliki enam dimensi, yaitu:

1. *Conformity*
2. *Responsibility*
3. *Standards*
4. *Rewards*
5. *Clarity*
6. *Team Spirit*

Gambar 3 Kerangka Penelitian



Sumber: Data diolah, 2021

Perubahan situasi kerja mempengaruhi motivasi kerja, dilihat dari Teori Hierarki Kebutuhan oleh Maslow, yang memiliki lima dimensi, yaitu:

1. *Self-actualization*
2. *Esteem*
3. *Love and Belonging*
4. *Safety Needs*

5. *Physiological Needs*

4. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong 2006:4), kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara utuh. Dengan menggunakan metode kualitatif artinya mencari semua data yang dibutuhkan, kemudian dikelompokkan menjadi lebih spesifik. Riset kualitatif bertujuan untuk memperjelas fenomena dengan sedalam – dalamnya. Riset ini tidak memerlukan besarnya populasi atau sampel, disini yang lebih ditekankan adalah persoalan ke dalam (kualitas) dan bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono 2006:56).

Peneliti menggunakan jenis wawancara semiterstruktur agar peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang motivasi kerja para pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan.

Data dan informasi diperoleh melalui wawancara dengan tahapan sebagai berikut.

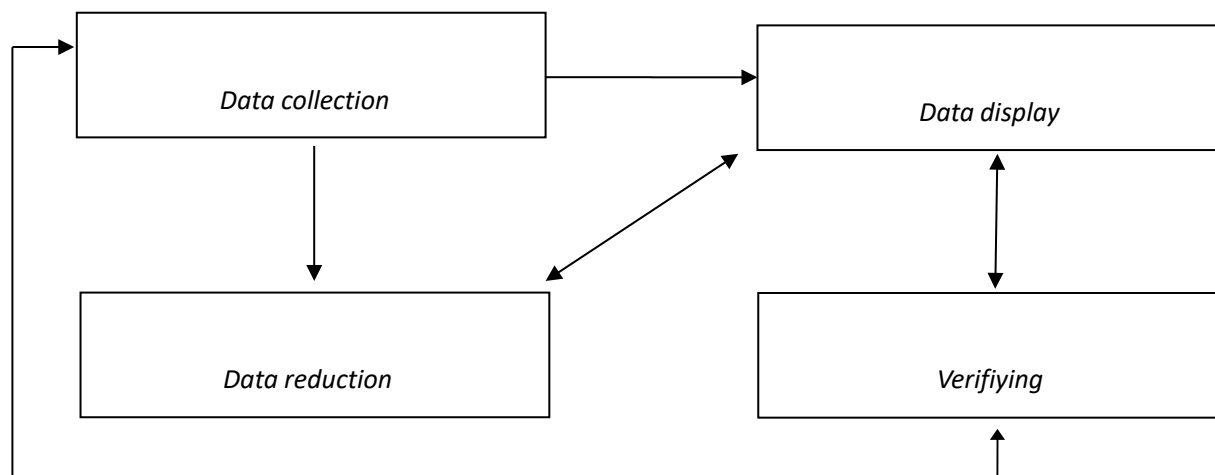
1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan;
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan;
3. Mengawali atau membuka alur wawancara;
4. Melangsungkan alur wawancara;
5. Menginformasikan ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya;
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan;
7. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang diperoleh

Ada tiga aktivitas dalam analisis data menurut Miles dan Huberman (2007:85), yaitu:

- *Data Reduction* (Reduksi Data)
- *Data Display* (Penyajian Data)
- *Conclusion Drawing/verification* (Penerarikan Kesimpulan)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang valid dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Berdasarkan metode Miles dan Huberman (2007:85), maka arus analisis data dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 4
Siklus Proses Analisis Data



5. Analisis dan Pembahasan

5.1 Analisis Hasil

Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan merupakan bagian dari perangkat Pemerintah Daerah Kalimantan Selatan untuk membidangi kegiatan kepariwisataan di wilayah Kalimantan Selatan. Selanjutnya perangkat dinas dilengkapi dengan visi, misi, dan struktur organisasi sebagai berikut :

Visi “ Kalimantan Selatan Sebagai Salah Satu Destinasi Wisata Nasional”.

Misi :

1. Meningkatkan koordinasi dengan SOPD terkait mengembangkan atraksi, amenitas dan aksesibilitas obyek daerah tujuan wisata
2. Mengembangkan dan memaksimalkan promosi pariwisata Kalimantan Selatan sehingga menarik wisatawan untuk berkunjung
3. Mengembangkan sumber daya manusia pariwisata untuk mewujudkan sSa[ta Pesona Pariwisata
4. Mengembangkan pembinaan dan kondisi kelembagaan mitra kerja pariwisata

Informan dari Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan adalah karyawan dari Dinas tersebut. Pasca Indonesia dinyatakan menjadi salah satu negara yang terkena virus COVID-19, sejak itu juga pemerintah menyatakan bahwa karyawan dilarang bekerja dari kantor, sehingga sistem kerja dari rumah atau yang biasa kita kenal *work from home* mulai diberlakukan. Banyak perubahan yang terjadi, khususnya di Dinas Pariwisata Kalimantan Selatan, dimana para pegawai harus membiasakan diri dengan perubahan yang ada. Informan menjelaskan beberapa perubahan yang terjadi dengan diberlakukannya sistem kerja

dari rumah, juga diterapkan absensi secara *online*, melalui aplikasi. Banyak pertemuan atau rapat yang dialihkan menjadi pertemuan secara daring atau *online*. Beberapa bulan kemudian disaat situasi membaik dan pegawai boleh datang ke kantor, namun kapasitas kantor dibatasi, lebih sedikit dari biasanya.

Sistem kerja dari rumah ini sudah berjalan kurang lebih dua tahun. Pegawai tetap harus menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, menyelesaikan pekerjaan selesai dengan baik. Presensi dipastikan melalui kewajiban untuk absensi secara daring melalui aplikasi dari telepon selular masing - masing pegawai, di pagi dan di sore hari, dengan wajib mengunggah foto. Apel wajib pegawai yang sebelumnya dilakukan empat kali dalam seminggu, saat ini hanya diadakan setiap hari Senin, dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan, dan kapasitas yang lebih sedikit. Di awal diterapkannya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) pada tahun 2020, dimana sistem kerja dari rumah di mulai, tentu saja pegawai memerlukan penyesuaian. Namun menurut informan, tidak diperlukan waktu lama untuk menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur kerja yang baru. Justru menurut informan, dengan menggunakan sistem aplikasi *online* dan pertemuan secara daring, pekerjaan mereka menjadi lebih cepat dan praktis.

Dari 12 Informan, seluruhnya menyatakan bahwa tidak terlalu sulit untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja dari rumah atau *work from home*. Memang diperlukan waktu untuk adaptasi, awalnya memang sulit, terlebih lagi untuk membiasakan diri menggunakan aplikasi baru, dan melakukan pertemuan melalui daring. Tapi lama kelamaan, seiring dengan berjalannya waktu, beberapa dari informan menyatakan bahwa mereka lebih nyaman untuk bekerja dari rumah. Bahkan membuat tidak terlalu stres, karena tidak perlu mobilitas keluar rumah, merasa lebih aman, dan dekat dengan keluarga. Keseluruhan narasumber juga menjawab bahwa walaupun ada perubahan sistem kerja, namun tidak ada perubahan tugas dan tanggung jawab. Masih sama seperti sebelumnya. Prosedur persetujuan, penandatanganan dan lain lain juga masih sama seperti sebelumnya sesuai dengan struktur yang ada. Sama halnya terhadap target dari tiap bidang dan perorangan. Tidak ada perubahan target. Namun kendala dalam pelaksanaan di lapangan dan eksekusinya pasti ada. Dikarenakan juga menurunnya angka kunjungan wisatawan luar negeri. Sehingga harus memfokuskan terhadap wisatawan lokal. Dan salah satu cara menanggulangnya adalah dengan memfokuskan pada bidang ekonomi kreatif untuk lebih ditingkatkan. Seperti penjualan makanan, kerajinan tangan, dan lain - lain. Itulah yang saat ini tengah menjadi fokus dari Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan yaitu untuk mempromosikan Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau UMKM. Dengan memanfaatkan *e-commerce*, agar Usaha Mikro Kecil Menengah di Provinsi Kalimantan Selatan tidak hanya diminati masyarakat domestik Kalimantan Selatan saja, tapi juga seluruh Indonesia. Seperti banyaknya orang Kalimantan Selatan yang tinggal di luar kota seperti di Pulau Jawa, Sumatra dan lain lain, karena mereka tidak bisa pulang kampung, jadi mereka bisa membeli makanan ringan khas Kalimantan Selatan melalui *e-commerce* untuk mengatasi rindu akan kampung halaman.

Terkait dengan rewards, para informan juga menyatakan bahwa tidak ada perubahan dari segi dan tunjangan di tengah kondisi pandemi. Masih sesuai mengikuti peraturan pemerintah. Begitu juga dengan sanksi / hukuman. Dalam pelaksanaan sanksi, biasanya diselidiki oleh yang berwenang, bisa dari direktorat, dan lain sebagainya. Ada juga beberapa kasus yang terjadi karena tidak mencapai target RPJN. Melalui hasil wawancara juga dapat diketahui bahwa tidak ada tunjangan tambahan di tengah perubahan

sistem kerja ini, dimana para pegawai bekerja dari rumah.

Dengan diberlakukannya sistem kerja dari rumah, pertemuan secara daring dan pembatasan kuantitas jumlah pegawai yang bisa datang ke kantor, tentu saja membuat para pegawai menjadi jarang bertemu satu dengan yang lainnya. Namun menurut para informan, hal ini tidak mengubah hubungan kerja antar pegawai. Masih tetap terjalin dengan baik dan harmonis, saling kerja sama satu dengan yang lainnya. Terlebih lagi jika ada pegawai atau rekan kerja mereka yang sedang positif COVID dan harus melakukan karantina, mereka akan saling mendukung dengan mengirimkan makanan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa terjadinya konflik *trust issue* diantara pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Dikarenakan mereka jarang bertemu secara tatap muka, dan hanya bekerja dari rumah, tidak jarang terjadi pemikiran apakah para pegawai benar – benar bekerja atau tidak. Ada praduga, bahwa pegawai hanya melakukan absensi, dan tidak bekerja atau justru menunda-nunda pekerjaan.

Selama bekerja dari rumah, beberapa informan menyatakan bahwa mereka bisa membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan juga menghabiskan waktu dengan keluarga. Justru dengan bekerja dari rumah menumbuhkan rasa aman dan nyaman, karena pegawai tidak perlu khawatir akan kondisi kesehatan mereka dan keluarga, karena tidak perlu pergi keluar rumah dan meminimalisir kontak dengan orang lain. Namun ada juga beberapa narasumber yang menjawab bahwa mereka kurang nyaman bekerja dari rumah sehingga terkadang mengurangi motivasi kerja. Karena kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, jika dibandingkan dengan pada saat pekerjaan dilakukan di kantor. Untuk beberapa narasumber juga mengatakan bahwa mereka sering sulit fokus dan mudah terdistraksi dengan anak ataupun keluarga disekitar, jika sedang bekerja dari rumah. Jika berbicara mengenai efektivitas bekerja dari rumah, seluruh narasumber menjawab bahwa sistem bekerja dari rumah cukup efektif namun ada juga beberapa hal yang menjadi kekurangan sehingga beberapa kali menjadi kurang efektif. Seperti kurangnya sosialisasi dengan rekan kerja, situasi di rumah yang kurang kondusif, seperti berisik, gangguan jaringan internet, kemudian beberapa pegawai yang kurang melek teknologi sehingga tidak terlalu paham akan teknologi dan aplikasi yang digunakan dalam pekerjaan, jadi perlu waktu lebih lama untuk beradaptasi.

5.2 Pembahasan

1. Conformity

Dimensi *conformity* artinya penyesuaian, kecocokan dengan peraturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan derajat perasaan pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, kebijaksanaan yang harus ditaati. Sesuai yang diungkapkan oleh Drs. H. Faisal Rizani Said “Perubahan ya pasti ada, untuk beradaptasi dengan situasi pandemi seperti ini ya.. Dulunya kita kerja setiap hari di kantor, sekarang dibatasi hanya 50% saja dari kapasitas yang ada. Bahkan sempat 100% bekerja dari rumah. Saat ini juga apel pagi pegawai hanya setiap hari Senin, yang sebelumnya seminggu diadakan 4 kali.”

Karena kebijakan bekerja dari rumah, perubahan secara sistem juga diberlakukan di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Dina Dahliana juga menambahkan “Sekarang ini untuk absensi kita juga

melalui aplikasi di handphone, nama aplikasinya *e-present*. Jadi saat bekerja dari rumah, absensi juga diberlakukan. Pagi dan sore. Kalo misalnya kita lagi kurang enak badan yah, daripada takut untuk datang ke kantor, bisa saja kerja dari rumah yang penting berkabar, diinfokan gitu.”

Perubahan peraturan dan prosedur ini cukup diterima secara positif oleh pekerja di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Seperti yang diungkapkan oleh Gt. M. Yoselvina “Di awal pasti ada penyesuaian, tapi cukup cepat, tidak perlu waktu lama untuk menyesuaikan dengan prosedur dan peraturan kerja yang baru. Malahan pake sistem aplikasi *online* begini jadi lebih praktis yah, lebih mudah dan cepet juga.”

Bisa dilihat sesuai dengan analisis data narasumber di atas bahwa dimensi *conformity* di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan cukup baik, tidak terlalu tinggi maupun tidak terlalu rendah. Peraturan yang harus ditaati oleh pekerja cukup relevansi dengan pelaksanaan pekerjaan di organisasi terutama di masa pandemi. Perubahan atau penambahan peraturan dan prosedur dan tetap ada di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan, namun dinilai relevan terhadap situasi saat ini. Para pekerja juga sangat menerima perubahan ataupun penambahan peraturan dan prosedur yang ada. Karena dinilai justru hal tersebut mempermudah pekerjaan mereka, memberikan nilai efektivitas dan praktis dalam menyelesaikan pekerjaan.

Nadya Safirasari Setiawan dan Achmad Room Fitrianto (2020:6) dalam jurnalnya menyatakan sebagai berikut. “Pihak perusahaan harus memperhatikan sarana dan prasarana karyawan selama proses *work from home*, seperti: pemberian bantuan paket data dan sosialisasi pengoperasian sistem aplikasi *online*. Jika karyawan memiliki jaringan data bagus dan penguasaan aplikasi media *online*, maka kinerja karyawan tidak mengalami gangguan. Jika karyawan menghadapi gangguan jaringan data dan kurangnya pengetahuan pengoperasian aplikasi media *online*, maka kinerja karyawan mengalami hambatan. Tujuh narasumber tidak menghadapi gangguan saat pengoperasian aplikasi media *online*. Karyawan dapat menyesuaikan perkembangan arus globalisasi. Pemahaman pengoperasian aplikasi media *online* dilakukan karyawan melalui konten tutorial pada platform aplikasi youtube dan hubungan dengan keluarga. Jika karyawan merasakan kesulitan pengoperasian aplikasi *online* pada masa *work from home*, maka karyawan melakukan komunikasi dengan pihak keluarga terutama anak”

Kaitannya adalah saat *Work from Home*, pemenuhan hierarki kebutuhan manusia dari segi kebutuhan fisik/fisiologis tidak terpenuhi, karena kurangnya sarana dan prasarana pegawai saat bekerja dari rumah. Jika dibandingkan dengan saat kondisi normal dan bekerja dari kantor, dimana sarana dan parasana yang mendukung pekerjaan ada dan lengkap. Contohnya seperti printer, kursi dan meja kerja yang mendukung, jaringan internet dan lain lain. Tidak sedikit karyawan yang memiliki gangguan kesehatan setelah lama menjalani *Work From Home* karena kursi dan meja kerja yang tidak sesuai, dan pencahayaan ruangan yang kurang baik di rumah.

Dikutip dari artikel laman Republika yang ditulis oleh Shelbi Asrianti dan Nora Azizah berikut ini, juga turun mendukung teori di atas. “*Logitech Ergo Lab* di Inggris menggagas studi yang mencermati seperti apa lingkungan kerja pegawai dari rumah. Sebanyak 29 persen karyawan generasi milenial mengakui

bahwa sofa ruang tamu adalah meja kerja paling umum.

Sementara, 25 persen peserta menyulap meja makan dan dapur menjadi tempat kerja sejak awal pandemi berlangsung. Di antara mereka yang bekerja dari dapur, ada juga yang memanfaatkan panci sebagai alas laptop untuk bekerja. Sekitar 17 persen merasa paling nyaman bekerja dari tempat tidur selama di rumah. Alasan yang disampaikan salah satu peserta adalah karena kamar tidur merupakan satu-satunya ruangan di rumah yang tenang. Semua itu berpotensi menyebabkan gangguan kesehatan, dengan nyeri punggung sebagai yang paling umum terjadi. Satu dari empat orang responden yang terlibat dalam studi mengalami nyeri fisik tersebut secara teratur.

Rata-rata 60 persen karyawan Inggris berharap bos atau perusahaan tempat mereka bekerja ikut berkontribusi terhadap dampak tersebut. Setidaknya, membantu mencegah nyeri agar produktivitas kerja dari rumah meningkat. Nyatanya, warga London merogoh kocek sendiri demi pengalaman kerja di rumah yang lebih baik. Rata-rata menghabiskan 538 *poundsterling* (sekitar Rp 10 juta) sejak awal pandemi untuk membeli perabotan dan alat pendukung kerja. Kursi, meja, *headset*, *headphone*, dan tetikus komputer adalah yang paling umum dibeli oleh karyawan. Pengeluaran mereka bahkan melebihi rata-rata nasional Inggris sebesar 419 *poundsterling* (sekitar Rp 8,5 juta). "Penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa ada kemunduran dalam hal postur tubuh yang buruk, produktivitas, dan rasa sakit di tubuh," kata Clara Torvisco Marquez, Manajer Kategori dan Pemasaran Inggris untuk Logitech.

Dokter umum Shireen yang bekerja sama dalam studi *Logitech ErgoLab* menyarankan pemakaian perangkat yang bisa memperbaiki postur. Tujuannya, supaya bisa meningkatkan efektivitas dan kenyamanan bekerja. Pengaturan ergonomis ruang kerja, baik itu meja *pop-up* atau ruangan kantor khusus di rumah dianggapnya sangat penting. Terlebih, banyak orang menghabiskan waktu berjam-jam terpaku pada layar dan duduk di kursi.

Lingkungan kerja yang tidak sesuai dapat mengakibatkan nyeri sendi, kekakuan, dan cedera regangan berulang (RSI). Menghindari itu semua pada akhirnya juga mendukung kesehatan mental sebab kondisi fisik dan mental saling terkait. "Isolasi sosial dan hilangnya rutinitas dapat memengaruhi kemampuan dan motivasi seseorang untuk berolahraga, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan mental," ujar Shireen, dikutip dari laman *BelfastLive*, Selasa (1/6)."

2. Responsibility

Dimensi *responsibility* menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap pekerja benar - benar memiliki rasa tanggung jawab pada diri pekerja dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan ataupun diajak bersama- sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, misalnya bersama- sama bertanggung jawab dalam pengembangan organisasi. "Dengan kondisi kerja dari rumah, pegawai di sini tetap bertanggung jawab sih sama pekerjaannya masing-masing. Walaupun ibaratnya *nggak* dimonitor secara langsung *yah*, tapi kesadaran pribadi kalau pekerjaan harus *tetep* selesai, biarpun kita *gak ada* di kantor"

Terlihat bahwa dimensi *responsibility* masih baik dirasa di lingkungan kerja Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Perihal pengambilan keputusan juga tetap pada aturan yang ada sesuai dengan

prosedur *standard* operasional yaitu semua keputusan ada di kepala dinas, seperti yang dikemukakan Dina Dahliana. "Bedanya *sih* sekarang kita pakai tanda tangan elektronik, *gak* wajib lagi harus tanda tangan basah. Ya karena situasi juga ya. Kalau tanda tangan basah *kan* berarti harus tatap muka, belum tentu jadwalnya sama, jadi sudah bisa pakai tanda tangan elektronik. Semua *tetep* kita konsultasikan dulu, kita menyurati sebelum akhirnya proses untuk tanda tangan elektronik."

Menurut hasil wawancara di atas, Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan memiliki dimensi *responsibility* yang cukup baik. Para pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, walaupun tidak diawasi secara langsung, dan bekerja dari rumah. Pengambilan keputusan tetap di Kepala Dinas, setelah berkonsultasi dengan divisi yang ada. Penandatanganan dilakukan secara elektronik agar lebih efektif dan cepat. Jika dikaitkan dengan teori hierarki kebutuhan manusia, rasa tanggung jawab seorang pekerja berkaitan dengan kebutuhan dasar akan sosial. Pada dasarnya manusia, terlebih lagi dalam konteks sebagai seorang pekerja akan memiliki rasa tanggung jawab dan rasa percaya yang tinggi terhadap kolega dan terhadap pekerjaannya jika terjadinya interaksi sosial.

Semenjak pandemi COVID-19 ini interaksi sosial secara langsung sangat minim, sehingga kebutuhan akan sosial tidak terpenuhi seluruhnya. Namun hal itu tidak mengurangi produktivitas karyawan di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmi Susanti, Dinda Tasya Amelia, Fina Damaiyana, Oryza Regina Bernadine Santoso dari Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Mulawarman, Samarinda. Dalam penelitiannya yang berjudul Produktivitas Kerja Saat *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) pada Dosen FKM Universitas Mulawarman di Masa Pandemi COVID-19. Pada studi yang telah dilakukan yang melibatkan seluruh tenaga kependidikan dan dosen di FKM Unmul diperoleh informasi bahwa tidak ada perbedaan produktivitas kerja pada tenaga kependidikan dan dosen pengajar FKM Unmul pada saat *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH) di masa pandemi, hal ini dikarenakan bahwa selama WFH maupun WFO responden tidak merasa terdapat perubahan pada kemampuan, hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi pada saat bekerja yang dapat terlihat dari skor produktivitas kerja pada saat WFO dan WFH yang tidak mengalami perubahan yaitu sebanyak 18 orang (94.7%) memiliki produktivitas kerja tinggi dan sebanyak 1 orang (5.3%) memiliki produktivitas kerja sedang.

3. *Standards*

Dimensi *standards* adalah derajat perasaan para pekerja bahwa perusahaan menetapkan suatu target tertentu yang mengandung risiko dan menantang. Perusahaan seharusnya dapat menetapkan pencapaian target (*standards*) kerja yang proporsional, artinya perusahaan harus menyesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, sehingga perusahaan dan pegawai dapat bersama-sama menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Apabila dalam perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu tinggi artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standards* yang tinggi. Sebaliknya, apabila perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu sedikit artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standards* yang rendah. "Target *nggak* ada perubahan *sih tetep* sama. Memang ada beberapa kendala pasti. Data kunjungan wisatawan, kebanyakan masih wisatawan lokal. Belum fokus turis asing.

Target *dibilang* terlalu tinggi *ya nggak* juga, tapi *ya* memang agak susah *ya*. Makanya *kan* ekonomi kreatif ditingkatkan. Makanan, kerajinan tangan. Jadi lagi gencar yang dipromosikan itu UMKM”

Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan, tidak memfokuskan di satu bidang saja yaitu pariwisata, di saat kunjungan pariwisata sedang menurun, Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan mencari cara lain yaitu dengan mempromosikan makanan dan kerajinan tangan, memfokuskan diri untuk mempromosikan bidang Usaha Mikro Kecil Menengah atau UMKM. Gt. M. Yoselvina juga menambahkan “Sekarang juga pelan-pelan mulai mendapatkan kembali kepercayaan dari turis dalam negeri, terutama kaum muda, dan mempromosikan wisata alam di Kalimantan Selatan.”

Menurut hasil wawancara, iklim *standards* di Dinas Provinsi Kalimantan Selatan masih terbilang baik, walaupun ada keterbatasan, tapi itu tidak menurunkan target dari setiap pekerja. Situasi pandemi cenderung memaksa mereka untuk berpikir kreatif, agar bisa tetap mencapai target pariwisata. Jika dianalisis dan dikaitkan dengan teori kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, aspek ini berkaitan dengan kebutuhan manusia akan rasa aman (*Safety Needs*). Karena kebutuhan akan rasa aman termasuk stabilitas dan keteraturan. Dengan ditetapkannya target, sehingga tolak ukur untuk pengukuran sebuah pekerjaan dapat dinilai dengan jelas, di situ akan timbul rasa aman karena sebuah keteraturan. Dibandingkan jika target yang ditetapkan tidak ada sehingga tidak ada tolak ukur penilaian.

4. Rewards

Dimensi *rewards* menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Penekanannya pada *rewards* (imbalan) bukan pada *punishment* (hukuman). Imbalan dan sanksi juga merupakan dimensi iklim kerja yang besar pengaruhnya dalam upaya penciptaan iklim kerja yang baik. Dimensi ini menunjukkan bagaimana sistem pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi. “Sejauh ini sih *ya*, tidak ada perubahan, walaupun sedang pandemi. Semuanya masih mengikuti peraturan pemerintah. Kalau soal sanksi sih *ya* kalau salah karena dalam pelaksanaan itu biasanya diselidiki yang berwenang, bisa direktorat dan lain sebagainya. Ada juga *ya* salah karena tidak mencapai target RPJN.”

Menurut hasil wawancara di atas, Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan sudah memiliki dimensi *rewards* yang baik, yang telah ditetapkan menurut peraturan pemerintah. Baik dari segi *rewards* maupun dari segi pemberian sanksi. Keduanya diberikan menurut porsinya masing-masing, secara proporsional. Jika direfleksikan dengan teori hierarki kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, dimensi *rewards* berhubungan dengan kebutuhan akan penghargaan/harga diri (*self-esteem*). Dua kebutuhan tingkat tinggi tersebut adalah kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Kebutuhan harga diri dapat dibagi menjadi dua kategori. Pertama, kebutuhan terhadap kekuasaan, berprestasi, pemenuhan diri, kekuatan, dan kemampuan untuk memberi keyakinan, dan kehidupan serta kebebasan. Kedua, kebutuhan terhadap nama baik (*reputation*) atau prestise, status, keberhasilan, pengakuan, perhatian, dan penghargaan. Pemuasan kebutuhan terhadap harga diri akan membawa kepada keyakinan diri, kekuatan, kemampuan, dan pemenuhan diri. Contohnya, setiap karyawan umumnya mempunyai harapan untuk dapat mencapai kebebasan diri dan memperoleh penghargaan dan kemampuan setelah kebutuhan sosial dan harga dirinya

telah dipuaskan untuk mencapai prestasi kerja.

5. *Clarity*

Dimensi *clarity* menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam perusahaan diorganisasi dengan baik dan tujuan ataupun pekerjaannya dirumuskan dengan jelas. Kejelasan mengenai adanya prosedur kerja dalam organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada pekerja sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih terarah sesuai dengan tujuan organisasi. “Saat ini sih semua berjalan seperti biasa, semua tugas dan tanggung jawabnya sudah jelas. Kalau mengenai hal A harus kemana, hal B harus ke siapa. Persetujuan dan lain sebagainya. Sudah terstruktur juga. Hal tersebut diungkapkan Dina Dahliana, bahwa menurut beliau prosedur kerja sudah cukup jelas, begitu juga pembagian wewenang dan tanggung jawab. Terlihat dari hal tersebut kalau dimensi *clarity* di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan sudah baik. Setiap pekerja atau pegawai bekerja dengan prosedur yang jelas dan sudah ditentukan. Tidak ada tumpang tindih pekerjaan yang sering mengakibatkan kebingungan ataupun salah paham.

Jika dikaitkan dengan teori kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, aspek *clarity* ini berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*). Karena dengan memiliki prosedur atau tata cara bekerja yang jelas, pegawai akan dengan merasa aman melakukan pekerjaannya, tanpa takut akan melanggar peraturan yang ada. Semua tata cara pelaksanaan pekerjaan tersusun dengan jelas.

6. *Team Spirit*

Dimensi *team spirit* menunjukkan- derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat dan hubungan yang baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut. Perusahaan seharusnya dapat menumbuhkan rasa saling mempercayai antar pegawai sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan pegawai dapat bekerja sama untuk mencapai hasil kerja yang baik, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan *team spirit* yang tinggi. Sebaliknya saling mencurigai dan kurang adanya kebersamaan sehingga hubungan yang harmonis antar teman sekerja tidak terjadi, iklim kerja demikian adalah iklim kerja dengan *team spirit* yang rendah. “Kalo soal kerjasama sih ya baik baik saja yah. Harmonis, saling kerjasama satu sama lain. Memang ya diawal *trust issue* pasti ada. Ini pada kerja dari rumah, *beneran kerja nggak nih*. Bisa aja cuma absensi, *nyalain laptop*, tapi *nggak kerja kan*. *Nunda-nunda kerjaan*. Apalagi kalo lagi penting terus *nggak bisa dihubungin*.”

Sejak pandemi melanda, dan diberlakukannya sistem kerja *work from home* atau kerja dari rumah, hal itu tidak mengurangi *teamwork* keharmonisan di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Namun ada juga fenomena *trust issue* yang terjadi. Di mana terjadi kecurigaan apakah di saat pegawai bekerja dari rumah, mereka benar bekerja atau tidak. Dapat dianalisis bahwa *team spirit* di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi cukup rendah.

Hal ini juga merefleksikan bagaimana pemenuhan kebutuhan dasar manusia dari segi sosial, yang juga dikemukakan dalam teori hierarki kebutuhan manusia, salah satu aspeknya adalah kebutuhan sosial. Manusia pada dasarnya perlu bersosialisasi dengan orang lain. Sejak diberlakukannya *Work From Home*, pemenuhan ini menjadi kurang bahkan tidak bisa terpenuhi. Sehingga motivasi kerja tidak lagi tinggi

dibandingkan saat sebelum *Work From Home*.

Hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Diana Ma'rifah yang berjudul implementasi *Work from Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai*, yang dikutip berikut. "Keterbatasan Komunikasi Sistem kerja WFH membuat pegawai tidak bertemu langsung dengan atasan Mungkasa (2020) dan rekan kerja mereka, sehingga membuat komunikasi menjadi begitu terbatas. Keterbatasan komunikasi ini dapat disebabkan oleh hal-hal seperti distraksi teknis yaitu gangguan pada jaringan komunikasi dan peralatan kerja yang kurang mendukung sehingga membuat pekerjaan terlambat diselesaikan, terlambat dalam pengiriman laporan hasil kerja dan pengiriman informasi penting lainnya. Selain itu, respon yang tidak secara langsung didapat juga membuat pekerjaan menjadi tidak optimal dalam penyelesaiannya (Sabitah & Susilo, 2017). Pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja.

Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor (Mungkasa, 2020). 6. Ketidakpercayaan antar pihak Risiko lain dari pelaksanaan WFH adalah adanya ketidakpercayaan yang timbul antara pegawai dengan atasannya atau bahkan instansinya dikarenakan konsep WFH kurang dipahami oleh kedua belah pihak Mayer (1995) dalam (Mustajab et al., 2020). Masih ada yang beranggapan bahwa WFH sama dengan cuti, yang berarti tidak melakukan pekerjaan apapun. (Mustajab et al., 2020) mengungkapkan hal serupa bahwa kendala utamanya pelaksanaan WFH ternyata adalah geger budaya berupa ketidakpercayaan para pimpinan terhadap pegawai. Prosedur yang diterapkan membuat pegawai tidak nyaman disebabkan permintaan untuk melaporkan perkembangan pekerjaan setiap waktu berikut foto keberadaan pegawai."

6. Kesimpulan

- a. *Conformity* berpengaruh baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan fisik/fisiologis.
- b. *Responsibility* berpengaruh baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan sosial.
- c. *Standards* berpengaruh baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan akan rasa aman/*safety needs*.
- d. *Rewards* berpengaruh baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan penghargaan/*self esteem needs*.
- e. *Clarity* berpengaruh baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan akan rasa aman/*safety needs*.
- f. *Team spirit* berpengaruh tidak terlalu baik terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan selama masa pandemi. Aspek ini dianalisis berkaitan dan memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk kebutuhan sosial.

7. Saran

a. Secara Akademis

Penelitian mengenai perubahan situasi kerja ini hanya menganalisis pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. Disarankan bagi para peneliti yang ingin melanjutkan untuk dapat menganalisis bagaimana pengaruh perubahan situasi kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Secara Praktis

- Salah satu hambatan yang dihadapi di Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan, salah satunya adalah *trust issue* yang terjadi antar pegawai. Kecurigaan apakah rekan kerja memanfaatkan waktu kerja dengan baik. Untuk mengatasi hambatan yang dihadapi, Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan dapat mengadakan rapat secara rutin untuk membahas kemajuan setiap pekerjaan dari setiap bagian. Di pertemuan tersebut setiap individu akan melaporkan perkembangan dari pekerjaannya. Sehingga walaupun tidak bekerja di kantor secara tatap muka, waktu bekerja dari rumah dimanfaatkan dengan baik dan tetap menjunjung tinggi profesionalisme dalam bekerja.
- Hambatan lainnya adalah terjadi demotivasi kerja karena kebutuhan dasar sosial tidak terpenuhi. Karena bekerja dari rumah, jadi pegawai jarang bertemu dengan rekan kerja lainnya secara tatap muka. Untuk mengatasi hambatan ini, Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan dapat membuat kegiatan atau event internal secara daring, yang memungkinkan para pegawai untuk meningkatkan *engagement* satu dengan yang lainnya.
- Setelah dianalisis, 6 dimensi kerja tersebut hanya dapat memenuhi 4 level dasar dari kebutuhan dasar manusia. Belum ada yang dapat memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri / *self actualization*, di masa pandemik ini. Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan dapat memikirkan strategi untuk pemenuhan akan kebutuhan aktualisasi diri pada pegawai di Dinas Provinsi Kalimantan Selatan.

Daftar Pustaka

- Agus Ahyari. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua*. BPFE, Yogyakarta.
- Bernadin & Russel, JEA. 1998. *Human Resources Management*. Mc.Graw Hill, Inc, New York.
- Dinas Pariwisata Provinsi Kalimantan Selatan. 2021. *Analisa Pasar Pariwisata Kalsel 2021*, Banjarmasin
- Gomes, Faustino.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua*. Andi Offset, Yogyakarta
- Hasibuan Malayu, 2007. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ishak dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Motivasi*. PT. Grasindo, Jakarta
- Moleong, J.Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosda, Bandung
- Margono. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta, Jakarta
- Ma'rifah Diana. 2020. *Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai*. Badan Kepegawaian Negara. Jakarta
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*. Ekosiana, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and personality (New York : happer & Brother, 1994)* dalam buku *Pengantar Ekonomi Perusahaan. Edisi ke sembilan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

-
- Mathis,R. Jackson,J. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mirfani, Aceng Muhtaram. 2009. *Manajemen Perubahan: Landasan Teoritis untuk Praktik Kepemimpinan Institusional Pendidikan*. Sarana Panca Karya Nusa Bandung
- Miles,B. Huberman,A. 2007. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode – Metode Baru*. Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Mathis & Jackson. 2004. *Human Resources Management 9th ed*. South-Westren College Publishing, USA.
- Setiawan Safira. Fitrianto Achmad. 2021. *Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19*. Surabaya
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Sumantri. 2004. *Perilaku Organisasi.*, Universitas Padjajaran, Bandung
- Susanti Rahmi, Dinda Tasya Amelia, Fina Damaiyana, Oryza Regina Bernadine Santoso. 2021. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat Volume 13 (Edisi 1)*. Samarinda
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan (Edisi Ketiga)*. Rajawali Pers, Jakarta.
- <https://www.republika.co.id/berita/qu0kg9463/work-from-home-picu-gangguan-kesehatan-fisik>
- <https://profesi-unm.com/2021/04/24/mengenal-teori-hierarki-kebutuhan-maslow-dalam-buku-karya-sutarto-wijono/>