

RESILIENSI ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PENCEGAHAN DAN PENGENDALIAN PENYAKIT DI MASA PANDEMI COVID-19

Shalsabilla Syifa Enasta¹; Didin Muhafidin²; Tomi Setiawan³

^{1,2,3}*Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia*

¹shalsabilla18001@mail.unpad.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena Pandemi Covid-19 di Indonesia dan pemerintah yang terus mengeluarkan perubahan aturan dan kebijakan untuk menekan angka pandemi Covid-19. Namun, perubahan kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk memutus mata rantai covid-19 telah menimbulkan masalah baru bagi sebagian besar lingkungan internal organisasi, termasuk Ditjen P2P. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan resiliensi suatu organisasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan pada masa Pandemi Covid-19, melalui pendekatan kualitatif, dengan menggunakan guidance theory resiliensi organisasi yang dikemukakan oleh Hollnagel et. (2011). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi dan studi literatur. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data melalui tiga tahapan yaitu kondensasi data, penyajian data, serta verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Direktorat Jenderal P2P mampu bertahan selama krisis pandemi Covid-19 yang berdampak pada ketidakstabilan manajemen organisasi, namun masih terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan dalam mengimplementasikan strategi dalam upaya resiliensi tersebut. Oleh karena itu, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan kembali yaitu jumlah sumber daya manusia yang dimiliki dan sistem budaya kerja online untuk jangka panjang, terutama terkait double meeting.

Kata kunci: resiliensi, resiliensi organisasi, kemampuan resiliensi, Direktorat Jenderal P2P

ORGANIZATIONAL RESELIENCE OF DIRECTORATE GENERAL OF DISEASE PREVENTION AND CONTROL MINISTRY OF HEALTH DURING THE COVID – 19 PANDEMIC

ABSTRACT

This research is motivated by the phenomenon of the Covid-19 Pandemic in Indonesia and the government which continues to issue changes to rules and policies to reduce the number of the Covid-19 pandemic. However, the policy changes made by the government to break the Covid-19 chain have created new problems for most of the organization's internal environment, including the Directorate General of P2P. This study aims to determine the resilience capability of an organization carried out by the Directorate General of P2P of the Ministry of Health during the Covid-19 Pandemic, through a qualitative approach, using the organizational resilience theory guidelines proposed by Hollnagel et. (2011). The data collection methods used were observation, interviews, documentation studies and literature studies. This study uses data analysis techniques through three stages, namely data condensation, data display, and drawing and verifying conclusions. The results of this study indicate that the Directorate General of P2P survived during the Covid-19 pandemic crisis which had an impact on the instability of organizational management, but there were still some shortcomings and limitations in implementing the strategy in this resilience effort. Therefore, there are several things that need to be reconsidered, namely the number of human resources owned and the online work culture system for the long term, especially related to multiple meetings.

Keywords: resilience, organizational resilience, resilience ability

PENDAHULUAN

Pandemi Covid – 19 memberikan tantangan baru bagi pemerintah dan organisasi sektor publik, baik dalam mengelola kegiatan operasional maupun mencapai target yang sudah ditetapkan. Krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya telah menantang kemampuan pemerintah dan organisasi sektor

publik untuk mencapai tujuan dan prioritas mereka dalam situasi yang bergejolak. Di tengah pandemi Covid-19, pemerintah tidak punya pilihan selain bertahan di tengah krisis. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk fokus pada ketahanan mereka agar dapat mendukung ketahanan yang lebih luas di bidang kesehatan, ekonomi, atau masyarakat secara

keseluruhan. Dalam kaitannya dengan administrasi publik, resiliensi dapat menunjukkan bagaimana kemampuan pemerintah atau organisasi sektor publik dalam menghadapi guncangan yang mempengaruhi kondisi internal mereka (Barbera et al., 2017).

Pandemi Covid – 19 yang terjadi dalam beberapa bulan terakhir tidak hanya menyerang Indonesia, tetapi juga menyebar dengan cepat ke berbagai negara dalam waktu yang relatif singkat. Kasus Covid pertama di Indonesia terdeteksi pada 2 Maret 2020 dan terus meningkat setiap harinya. Hingga Februari 2022, jumlah kasus Covid-19 di Indonesia mencapai 4,5 juta. Tingginya kasus Covid-19 di Indonesia membuat pemerintah terus mengupayakan untuk menekan angka COVID – 19 dengan mengeluarkan serangkaian kebijakan untuk menanganinya, mulai dari pembatasan sosial berskala besar (PSBB), kebijakan *work from home*, protokol kesehatan, dan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat.

Namun, perubahan kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk memutus mata rantai covid ternyata menimbulkan masalah baru bagi sebagian besar lingkungan internal suatu organisasi. Di sektor publik, kebijakan pemerintah saat pandemi Covid-19 dapat menurunkan produktivitas pegawai (Ma'rifah, 2020), *refocusing* program yang sudah dirancang (Setwapres, 2020), serta terhambatnya pelayanan publik (Andhika, 2020). Salah satu organisasi publik yang terdampak Covid – 19 adalah Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Kementerian Kesehatan atau Ditjen P2P. Ditjen P2P merupakan organisasi pemerintah yang turut aktif dan berperan dalam merumuskan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, juga turut melakukan pencegahan dan pengendalian penyakit baik yang menular langsung atau tidak langsung dan tidak menular. Pada tahun 2020 - 2024, Ditjen P2P menetapkan 13 (tiga belas) target indikator kinerja program untuk mendukung tercapainya tujuan strategis dari Kementerian Kesehatan yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi utama dari Ditjen P2P, namun pandemi COVID – 19 menyebabkan ancaman ketahanan kesehatan masyarakat meningkat sebesar 70% penyakit menular yang disebabkan oleh hewan (zoonosis) atau virus SARS—CoV-2 (*novel coronavirus*) (RAP Ditjen P2P, 2020). Begitu juga dengan target dan capaian indikator kinerja program P2P pada tahun 2020 hanya 3 indikator yang mencapai atau melebihi target yang sudah ditetapkan ($\geq 100\%$) dan 10 indikator lainnya tidak mencapai angka 100%, sehingga rata – rata capaian kinerja P2P tahun 2020 sebesar 72,4% dan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2019 (Laporan Kinerja Ditjen P2P, 2020).

Kondisi tidak tercapainya indikator program dari RAP P2P Tahun 2020 menjadi salah satu fokus dari isu strategis Ditjen P2P dalam menyelenggaraan program pencegahan dan pengendalian penyakit pada tahun 2020. Berdasarkan Laporan Kinerja Ditjen P2P (2020), pandemi COVID – 19 menjadi hambatan dan tantangan terbesar dalam menjalankan program P2P karena dengan adanya pandemi COVID – 19 dan pembatasan sosial yang mengharuskan untuk tetap di rumah mengakibatkan sebagian besar kegiatan dan pelayanan dan program terhambat, ketakutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan di Fasilitas Pelayanan Kesehatan; meningkatnya kasus COVID-19 juga mengakibatkan terjadinya *refocusing* anggaran maupun sumber daya manusia yang dikerahkan untuk pengendalian COVID-19 sehingga program lain tidak berjalan optimal. Selain itu, Pandemi Covid-19 telah mengubah orientasi tempat kerja. Jika sebelumnya pegawai harus berada di kantor kini pegawai dapat menjalankan tugas dinas di rumah (*work from home*). Namun, bekerja dari rumah mengubah jam kerja pegawai yang mana tidak sesuai dengan jam mulai dan berakhirnya kantor, tidak jarang akhir pekan (weekend) juga digunakan untuk mengikuti rapat virtual, dan koordinasi antarbagian dalam menyampaikan informasi membutuhkan waktu yang lebih lama dari biasanya.

Oleh karena itu, Direktorat Jenderal P2P perlu mengintegrasikan seluruh bagian yang ada di dalam organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dan merespon tantangan yang terkait dengan guncangan dan gangguan di dalam organisasi. Ditjen P2P juga perlu mengambil langkah yang tepat untuk dapat melanjutkan aktivitasnya di tengah krisis pandemi covid dan beradaptasi dengan peraturan yang selalu berubah. Organisasi berperan penting dalam menjaga ketahanan terhadap perubahan dan gangguan dari lingkungan eksternal serta melakukan penyesuaian dengan kondisi lingkungan saat ini. Setiap organisasi membutuhkan kemampuan resiliensi dalam menghadapi krisis. Pada dasarnya, resiliensi organisasi adalah kemampuan untuk bangkit kembali, merespon dan pulih dalam menghadapi guncangan (Linnenluecke, 2017; Pinheiro et al., 2022). Menurut Banahene et al. (2014) menjelaskan bahwa resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dari gangguan, memoderasi efek risiko dan ketidakpastian, dan memanfaatkan peluang yang muncul. Dalam hal ini, resiliensi menempatkan organisasi pada dua situasi simultan yaitu pemulihan dan adaptasi. Kondisi ini di tandai dengan kemampuan untuk mencegah sesuatu yang buruk terjadi dan kemampuan untuk memulihkan setelah sesuatu yang buruk terjadi.

Kondisi lain yang menunjukkan sebuah organisasi tangguh dalam menghadapi perubahan dan gejala adalah kemampuannya untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi dalam menghadapi tekanan lingkungan yang meningkat, ancaman dan ketidakpastian (Boin & Eeten, 2013). Hal ini semakin menjelaskan bahwa resiliensi organisasi dapat dikenali dengan kondisi yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan kinerjanya dengan mengidentifikasi krisis dan menyerap risiko sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan atau gangguan. Resiliensi organisasi mencerminkan kemampuan organisasi untuk melanjutkan kegiatan kinerja operasionalnya selama krisis dengan melakukan beberapa perubahan dan penyesuaian seiring dengan berlangsungnya krisis. Dengan resiliensi membantu untuk mengetahui kemampuan yang dikerahkan atau dibangun oleh organisasi, khususnya disini adalah Ditjen P2P dalam menanggapi guncangan tersebut.

Berdasarkan data awal yang diperoleh, dapat dirumuskan indikasi masalah yang berkaitan dengan Resiliensi Organisasi Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit di Masa Pandemi Covid-19 adalah sebagai berikut:

1. Pandemi COVID – 19 menyebabkan terhambatnya pelaksanaan program pencegahan dan pengendalian penyakit yang berdampak pada tidak tercapainya kinerja program pada sebagian besar indikator kinerja P2P.
2. Berdasarkan Laporan Kinerja Ditjen P2P Tahun 2020 menyebutkan bahwa karena capaian indikator tahun 2020 tidak berjalan sesuai dengan yang ditargetkan maka pada tahun 2021 dan tahun berikutnya akan dilakukan akselerasi (percepatan) pencapaian program sehingga Rencana Aksi Program tahun 2020-2024 tetap berjalan *on track* (Laporan Kinerja Ditjen P2P, 2020).
3. Pandemi COVID-19 mengakibatkan terjadinya *refocusing* anggaran dan realokasi sumber daya manusia, serta berdasarkan penjadwalan awal pelaksanaan bekerja dari jarak jauh berdampak juga pada jam kerja karyawan yang terjadi perubahan drastis.

Dengan melihat latar belakang penelitian dan beberapa indikasi masalah di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait resiliensi organisasi dalam penelitian yang berjudul “Resiliensi Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pencegahan dan Penularan Penyakit, Kementerian Kesehatan di Masa Pandemi Covid – 19”. Diikuti dengan pertanyaan penelitian, “Bagaimana resiliensi organisasi di Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (Ditjen

P2P) dalam menghadapi krisis selama pandemi Covid-19?”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dan pendekatan deskriptif dipilih karena peneliti akan menjelaskan suatu kejadian, fenomena, dan keadaan sosial secara mendalam yang diperkuat dengan adanya data, informasi, ataupun keterkaitan lainnya yang berhubungan dengan resiliensi organisasi yang dilakukan oleh Ditjen P2P. Dengan desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena objek dan fenomena yang diteliti akan menjelajahi serangkaian proses atau kegiatan yang melibatkan banyak individu serta dilakukan dengan menyeluruh dan komprehensif. Sumber pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari Ditjen P2P, dan data sekunder diperoleh dalam literatur, jurnal atau artikel dan sumber data lain yang ditemukan melalui *search engine*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi dan studi literatur. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam secara terstruktur kepada pihak-pihak yang memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk menjawab pertanyaan peneliti terkait dengan resiliensi organisasi di Direktorat Jenderal P2P.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh, penelitian ini menganalisis resiliensi organisasi yang dilakukan oleh Ditjen P2P di masa pandemi Covid-19. Dalam penelitian ini penulis akan memaparkan hasil penelitian dengan menggunakan *guidance theory* resiliensi yang dikemukakan oleh Hollnagel (2011). Dalam teori resiliensi yang dikemukakan oleh Hollnagel disebutkan bahwa untuk mempertahankan dan mengelola sistem organisasi dari ancaman atau gangguan meliputi 4 (empat) aspek kemampuan, yaitu kemampuan untuk merespon, memantau, mengantisipasi, dan belajar.

a. Kemampuan Untuk Respon

Pada aspek kemampuan untuk merespon menekankan kemampuan organisasi atau sistem untuk merespon secara real time atau waktu yang sebenarnya terhadap situasi yang mengganggu. Kondisi untuk merespon situasi yang terjadi termasuk mengenali terlebih dahulu dengan mendeteksi bahwa sesuatu telah terjadi, mengetahui apa yang harus ditanggapi, menemukan atau memutuskan apa yang harus dilakukan, dan kapan melakukannya. Dalam situasi bertahan, organisasi perlu bersiap dengan respons dan sumber daya yang

diperlukan, serta memiliki fleksibilitas yang cukup untuk menggunakan sumber daya saat dibutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwasannya ketika pandemi belum masuk ke Indonesia, Direktorat Jenderal P2P dan Kementerian Kesehatan sudah memperkirakan bahwa kasus ini akan terjadi di Indonesia juga tetapi kapan dan berapa lama pandemi terjadi itu yang tidak diketahui. Sehingga meskipun Ditjen P2P sudah mengetahui bahwa pandemi akan sampai ke Indonesia, bagaimana ekstalasi dari pandemi, dan berdampak pada organisasi, Ditjen P2P tidak menyusun rencana tindakan antisipasi di awal untuk pengelolaan internal organisasi, karena P2P merupakan bagian dari organisasi pemerintah yang lebih besar dan semua kebijakan selama pandemi ditindaklanjuti oleh organisasi setingkat kementerian. Dalam penetapan kebijakan pengelolaan organisasi di masa pandemi Covid-19, tentunya Ditjen P2P memperhatikan regulasi lainnya yang berasal dari Kementerian Kesehatan, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian PANRB.

Situasi ini mendorong seluruh pegawai dan pimpinan untuk merespon dengan cepat peluang atau risiko yang ada. Begitu juga dengan penyebaran informasi dalam rangka perubahan peraturan dan kebijakan terkait pandemi Covid-19, mayoritas informan mengatakan bahwa informasi yang diberikan oleh pimpinan sangat cepat dan pegawai dapat langsung menerimanya melalui Grup Whatsapp. Pandemi Covid-19 juga telah mengubah orientasi tempat kerja yang sebelumnya terbiasa tatap muka kemudian beralih ke penggunaan sistem online. Dalam hal ini penggunaan teknologi informasi dan komunikasi menjadi kebutuhan utama dalam pelaksanaan *work from home* di masa pandemi. Untuk mendukung pelaksanaan *work from home* Direktorat Jenderal P2P memperkuat sistem online seperti absensi, pelaporan kerja pegawai, pembuatan surat, pengajuan cuti pegawai, dan lain-lain. Pada awal proses pelaksanaan *work from home*, Ditjen P2P membuat sistem absensi sendiri melalui aplikasi Zoho, hingga kemudian bergabung dengan sistem yang terintegrasi ke pusat Kementerian Kesehatan melalui aplikasi E-Office. Selain itu, dilakukan juga pengaturan jadwal dalam bentuk shift dan pemetaan kelompok dengan risiko tinggi, sedang, dan rendah terinfeksi Covid-19, serta adanya upaya penerapan protokol kesehatan di kantor terus dilakukan.

Dalam merespon suatu peristiwa, organisasi yang tangguh mampu mengetahui kapan dan bagaimana akan menanggapi serta memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan respon tersebut. Situasi pandemi Covid-19 mempengaruhi pelaksanaan program P2P yang tidak berjalan optimal karena fokus dan prioritas

P2P saat itu mengarah pada penanganan pandemi Covid-19. Selama pandemi juga sebagian besar indikator dari P2P tidak tercapai, karena keberhasilan indikator tersebut tidak hanya ditentukan oleh pusat saja, tetapi memerlukan keterlibatan daerah. Oleh karena itu, setiap direktorat yang berada di lingkungan Ditjen P2P menyusun dan mengembangkan strategi dengan mengadaptasi penggunaan teknologi digital dalam pelaksanaan program atau kegiatan untuk menyikapi situasi saat ini serta menetapkan fokus dan prioritas program untuk mengantisipasi ketidaktercapaian target di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara dan laporan kinerja Ditjen P2P (2021) strategi yang ditetapkan oleh masing-masing direktorat, yaitu *pertama*, Direktorat P2PTM, membuat panduan deteksi dini di era adaptasi kebiasaan baru (*new normal*) dan melakukan sosialisasi secara masif, baik offline maupun online (webinar) dengan sarannya adalah Provinsi/Kabupaten/Kota/Puskesmas dan masyarakat. *Kedua*, Direktorat P2PM, melaksanakan secara hybrid dan melakukan evaluasi program serta validasi-finalisasi data secara virtual, mengkampanyekan kegiatan P2PM melalui gerakan masyarakat dengan tujuan mengadvokasi program P2PM, mensosialisasikan dan mendapatkan dukungan politik dan kemitraan daerah. *Ketiga*, Direktorat P2PTVZ, melanjutkan kegiatan TVZ dengan memperhatikan dan mematuhi protokol kesehatan Covid-19. *Keempat*, Direktorat P2MKJN, mengadakan kegiatan webinar kesehatan jiwa di masa pandemi dan membentuk membentuk Forum Dukungan Kesehatan Jiwa dan Psikososial (DKJPS) di beberapa provinsi di Indonesia sebagai wadah untuk berkordinasi dan pengembangan rencana kerja lintas sektor/lembaga terkait serta organisasi profesi terkait Masalah Kesehatan Jiwa dan NAPZA, serta pengembangan sistem aplikasi kesehatan jiwa (InaMHISS). *Kelima*, Direktorat Surkakes, berfokus pada penanganan pandemi Covid-19, karena pada saat itu, SKK diberi tanggung jawab sebagai *lead* di P2P untuk menangani pandemi. Namun, pelaksanaan program lainnya dari surkakes tetap dilakukan secara daring dan hybrid. Selain itu, strategi yang dilancarkan Surkakes untuk bertahan di masa pandemi adalah dengan menjaga hubungan yang solid dan saling *back-up* kepada sesama pegawai.

Dengan perubahan strategi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal P2P untuk melakukan percepatan pencapaian di tahun 2021 – 2024 dan mengantisipasi dampak dari krisis pandemi yang berkepanjangan, membuahkan hasil. Pada tahun 2021, terdapat tiga indikator yang mencapai atau melebihi target yang sudah ditetapkan ($\geq 100\%$), satu indikator mencapai target 100%, dan sembilan indikator lainnya tidak mencapai angka 100%.

Berdasarkan Laporan Kinerja Direktorat Jenderal P2P, pencapaian kinerja Direktorat Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Tahun menunjukkan peningkatan, dimana berdasarkan Perjanjian Kinerja yang telah ditetapkan, IKP telah tercapai dengan rata-rata capaian kinerja sebesar 96,4%. Nilai tersebut meningkat sebesar 39,1% jika dibandingkan dengan tahun 2020 dengan rata-rata capaian sebesar 69,3%. Kemudian juga terdapat beberapa peningkatan, statis, dan penurunan di beberapa indikator.

Dalam melaksanakan perubahan strategis yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal P2P memiliki beberapa keterbatasan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan *work from home*, namun, organisasi tetap berupaya memfasilitasi kekurangan tersebut. Berdasarkan hasil analisis wawancara yang telah penulis lakukan, mayoritas informan menjelaskan bahwa dari sisi perlengkapan yang dibutuhkan untuk menunjang *work from home*, seperti laptop, tidak semua pegawai memiliki laptop untuk mengerjakan tugas kedinasan di rumah tetapi organisasi berusaha untuk mengumpulkan dan meminjamkan laptop yang ada di kantor sehingga dapat digunakan oleh pegawai sementara waktu. Dari segi kompetensi, terdapat perbedaan pelaksanaan kerja di kantor dan di rumah, yang mana kemampuan utama yang diperlukan adalah mengoperasikan teknologi dan informasi serta aplikasi yang digunakan, hal tersebut menjadi kendala bagi sebagian kecil pegawai yang belum memahami teknologi dan sudah terbiasa dengan pekerjaan konvensional. Namun, karena adanya kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan secara online, karyawan perlu beradaptasi dengan budaya kerja baru, sehingga dengan melakukan secara terus-menerus akan membuat pegawai terbiasa dan beradaptasi. Sedangkan untuk sumber daya manusia (SDM) organisasi, masih terdapat kekurangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh beberapa unit kerja karena masih ada kesenjangan antara perhitungan beban kerja dengan kondisi eksisting di kantor maupun di lapangan. Banyak juga pegawai pegawai yang sudah tidak jelas dalam menjalankan tugasnya dan tidak sesuai dengan tugas (tugas dan fungsi) awalnya. Organisasi juga berusaha untuk penambahan pegawai CPNS dan rotasi, namun pada tahun 2020 tidak ada perekrutan (moratorium) untuk PNS. Sehingga upaya penambahan pegawai pun tidak bisa dilakukan. Selain itu, Ditjen P2P juga memberikan bentuk dukungan lain untuk mendukung dan meningkatkan daya tahan tubuh individu selama masa pandemi Covid-19, yakni pembagian vitamin, pemberian masker dan handsanitizer, serta pulsa internet sebagai fasilitas yang diberikan organisasi untuk mengikuti pertemuan daring. Ruang kerja juga secara rutin disemprot disinfektan agar pegawai tetap nyaman dan meminimalisir penyebaran virus di dalam ruang kantor.

Menurut Hollnagel et al., (2011), penyesuaian terhadap bagaimana sesuatu dilakukan pada prinsipnya dibedakan menjadi 3, yaitu i) penyesuaian yang bersifat reaktif, penyesuaian yang dilakukan setelah sesuatu terjadi; ii) penyesuaian yang bersamaan merupakan penyesuaian yang berlangsung saat sesuatu terjadi; dan iii) penyesuaian bersifat proaktif menekankan pada penyesuaian yang dilakukan sebelum sesuatu terjadi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan Informan, dan analisis yang telah dilakukan, kemampuan merespon yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal P2P untuk bertahan di masa pandemi Covid – 19 adalah dengan menggunakan penyesuaian bersamaan, yang di mana saat krisis itu terjadi dilakukan upaya untuk menciptakan, atau memperoleh solusi selama krisis itu berlangsung, dan mengembangkan strategi bersamaan dengan terjadinya krisis. Dengan menciptakan solusi dan mengembangkan strategi, Ditjen P2P mampu melanjutkan melanjutkan kegiatan operasionalnya dan mempertahankan fungsi kinerjanya.

b. Kemampuan Untuk Memantau

Pada aspek kemampuan untuk memantau menekankan bahwa organisasi harus mampu secara fleksibel memantau kinerjanya dan perubahan lingkungan serta mengidentifikasi potensi ancaman yang dapat membahayakan stabilitas organisasi. Pemantauan yang dilakukan oleh suatu organisasi meliputi kondisi yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Pemantauan membantu organisasi untuk mengatasi kemungkinan ancaman jangka pendek dan peluang sebelum menjadi kenyataan.

Di masa pandemi covid-19, ada perubahan dalam proses pemantauan pegawai, terutama yang sedang melaksanakan *work from home*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretariat Ditjen P2P, pemantauan terhadap pegawai sempat melonggar, karena kebijakan *work from home* tidak bisa langsung efektif diterapkan di organisasi pada awal pandemi. Namun untuk menjaga produktivitas pegawai dalam menjalankan WFH, Ditjen P2P melakukan perubahan strategi pemantauan pegawai, yakni melalui aplikasi E-Office. Penggunaan aplikasi E-Office saat pandemi difungsikan untuk menggantikan absen *fingerprint* dengan mengisi kehadiran online. Aplikasi ini dapat mendeteksi lokasi pegawai saat melakukan presensi kehadiran, sehingga memudahkan pimpinan untuk mengetahui dan memantau pegawai benar – benar bekerja dari rumah dan juga dilengkapi dengan fitur *face recognition* untuk mengidentifikasi atau memverifikasi identitas individu berdasarkan wajah. Proses monitoring pegawai melalui aplikasi E-Office dilakukan oleh pimpinan dengan meninjau logbook harian yang dibuat oleh masing-masing pegawai. Pegawai dapat menggunakan logbook harian untuk mencatat aktivitas atau tugas yang dilakukan pada hari itu. Setiap Adum di Direktorat

P2P, memiliki kontrol terhadap logbook harian pegawai karena pimpinan akan memverifikasi tugas masing-masing pegawai pada hari itu.

Dalam melakukan pemantauan terhadap krisis, Direktorat Jenderal P2P memiliki indikator Sistem Kewaspadaan Dini dan Respon (SKDR), merupakan sistem untuk mendeteksi adanya ancaman KLB yang disebabkan oleh penyakit menular/tidak menular, yang dilaporkan secara mingguan dengan berbasis komputer. Sistem ini dapat menampilkan sinyal peringatan dini dari adanya peningkatan kasus penyakit apabila telah melebihi nilai batas ambang suatu wilayah. Indikator SKDR didasarkan pada model proses yang berjalan secara rutin dan berjenjang mulai dari unit pelayanan kesehatan paling bawah sampai ke tingkat pusat, dan pelaporan ini dilakukan dalam waktu periode mingguan. Pelaksana dan penanggung jawab dari indikator SKDR ini adalah Subdit Surveilans dan Respon KLB.

Berdasarkan hasil penelitian, kemampuan untuk memantau yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal P2P untuk bertahan di masa pandemi Covid – 19 adalah mengubah strategi untuk memantau kinerja internalnya. Perubahan strategi dilakukan agar pimpinan dapat memastikan bahwa pegawai tetap mengerjakan tugasnya meskipun bekerja dari jarak jauh (*work from home*). Hollnagel juga memberikan penekanan bahwa organisasi yang tangguh mampu mengidentifikasi tantangan dan ancaman yang dapat mengganggu stabilitas organisasi dan peluang jangka pendek. Dalam hal ini Direktorat Jenderal P2P memiliki indikator atau sistem yang dapat mendeteksi ancaman yang bersumber dari penyakit, seperti pandemi Covid-19 melalui indikator SKDR. Namun yang dilakukan oleh Ditjen P2P memiliki peranan dan batasan sendiri yaitu memantau sinyal kewaspadaan dini, memverifikasi dan menyampaikan informasi kepada pengelolaan program di dinas kesehatan provinsi, dan memberikan *feedback* kepada dinas kesehatan tingkat provinsi. Jika ancaman tersebut merupakan ancaman nasional, maka informasi yang diperoleh dari hasil pemantauan SKDR akan dikelola di tingkat pusat dan Ditjen P2P membantu merumuskan kebijakan antisipasinya.

Dalam situasi pandemi Covid-19 meskipun sistem atau indikator tersebut dimiliki oleh Ditjen P2P, tetapi Ditjen P2P hanya dapat merancang strategi proaktif terhadap pengelolaan proses inti organisasi P2P dan tidak dapat langsung mengimplementasikan strategi tersebut apabila terjadi peningkatan kasus karena pengaturan terkait pandemi Covid-19 didasarkan pada regulasi pemerintah dan kementerian kesehatan. Akan tetapi, jika dalam keadaan yang stabil atau kasus Covid-19 tidak mengalami peningkatan yang signifikan, Ditjen P2P akan merancang tindakan antisipasi dan mengatasi kemungkinan ancaman jangka pendek dan peluang terkait dengan pencapaian program, dan

hal tersebut dapat dipantau juga melalui kegiatan monitoring-evaluasi rutin mingguan, bulanan, triwulan semester, dan satu tahun.

c. Kemampuan Untuk Antisipasi

Pada aspek kemampuan untuk antisipasi, menekankan bahwa organisasi yang tangguh mampu bertindak dengan cara yang akan mempertahankan kontrol terlepas dari hambatan yang sedang, dan akan di hadapi, mengantisipasi perkembangan lebih lanjut terhadap gangguan di masa depan dan memantau kemampuan adaptifnya, setidaknya mengetahui bahwa kapasitas cukup untuk memenuhi tuntutan yang akan di hadapi di masa depan. Kemampuan antisipasi ini juga berkaitan dengan organisasi yang mampu mengidentifikasi peristiwa, kondisi atau perubahan di masa depan yang dapat mempengaruhi kemampuan sistem untuk berfungsi baik, secara positif maupun negatif. Namun menurut Barbera et al. (2017) kapasitas antisipatif tidak hanya terbatas tentang menerapkan sistem untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengelola risiko, tetapi juga tentang kesadaran dan pemahaman situasi. Dalam keadaan ini, organisasi mengenali kejutan, menerimanya, dan melanjutkan aktivitasnya.

Berdasarkan hasil wawancara Adum Direktorat Pengelolaan Imunisasi dan Surkakes, diperoleh informasi bahwa risiko dan akibat dari suatu pandemi memang tidak dapat dihindari, namun kegiatan organisasi tetap dilanjutkan walaupun ada ketakutan dalam diri dan ketidaknyamanan saat bekerja di kantor. Kondisi ini dihasilkan dari persepsi individu tentang kewajiban dan tanggung jawab individu terhadap intansi. Perubahan cara kerja secara online pun dilakukan oleh organisasi agar dapat melanjutkan aktivitasnya dengan tujuan untuk memperbaiki dan mengejar capaian serta indikator organisasi. Hal ini dengan jelas menunjukkan bahwa Ditjen P2P memiliki sifat retensi terhadap risiko. Retensi sendiri masuk ke dalam salah satu unsur penerapan manajemen risiko di lingkungan kementerian kesehatan, sehingga hal tersebut juga yang akan dilakukan oleh Direktorat Jendral P2P. Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Kementerian Kesehatan juga sudah diatur dalam Peraturan Kementrian Kesehatan Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Jika mengacu pada peraturan tersebut, tujuan penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Kesehatan adalah untuk mengantisipasi dan mengelola segala bentuk Risiko secara efektif dan efisien, meningkatkan kepatuhan hukum, memberikan dasar pada setiap pengambilan keputusan dan perencanaan, serta meningkatkan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Ditjen P2P, pengambilan keputusan organisasi selama masa pandemi didasarkan pada pengelolaan risiko pandemi yang dilakukan dengan penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP) yang didasarkan pada situasi saat ini, dan kemudian akan dipetakan secara berkala kejadian-kejadian yang sudah berlalu, dan terjadi, baik kekuatan atau kerentanan sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi. Organisasi juga berupaya untuk mengelola risiko pandemi melalui monitoring – evaluasi (monev) terhadap kondisi perkembangan yang terjadi di organisasi, baik untuk kepegawaian, indikator kinerja, hingga melihat peluang dan ancaman selama satu tahun anggaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Ditjen P2P, proses monitoring tersebut dilakukan secara rutin oleh pimpinan dan staf pada setiap unit kerja dengan periode waktu per minggu, bulan, triwulan (Triwulan I, Triwulan II, Triwulan III, dan Triwulan IV), semester, dan akhir tahun. Begitu juga selama krisis pandemi ini terjadi, proses hasil monev ini ditujukan untuk mengetahui apakah pandemi ini masih berpengaruh terhadap capaian indikator kinerja, dilakukan evaluasi bulanan, dan jika ada kemungkinan untuk mengejar ketidaktercapaian tersebut, maka akan dilakukan percepatan atau bahkan pengalihan anggaran. Dari monev ini, organisasi dan setiap direktorat yang berada di P2P sudah bisa membayangkan mana kira – kira yang tidak akan tercapai dan mana yang tercapai, mengenai program atau hal – hal yang mungkin akan tercapai atau tidak tercapai sampai akhir tahun, dan kemudian dilakukan rapat koordinasi dengan bagian Program dan Informasi untuk memaparkan hasil monev dari pencapaian indikator per bulan.

Situasi pandemi juga berdampak pada terhambatnya pelaksanaan program P2P sehingga dapat mempengaruhi kinerja program yang tidak tercapai pada sebagian besar indikator kinerja P2P. P2P telah melakukan perubahan strategi untuk dapat berjalan selama pandemi. Selain itu, masing-masing direktorat telah menyusun rencana tindak lanjut untuk mengantisipasi tidak tercapainya program di tahun berikutnya. Saat ini, Direktorat Jenderal P2P dan pegawainya sekarang, harus mampu berharmonisasi dan beradaptasi dengan Covid-19, penyakit lain, dan situasi bencana lainnya yang dapat mengganggu pengelolaan organisasi. Pemberantasan COVID-19 bukan tidak mungkin, namun sampai ini satu-satunya cara untuk mengendalikan Covid adalah dengan menggunakan vaksin, dan virus tersebut berpotensi besar untuk terus bereplikasi dengan cepat (Okpeku, 2022). Begitu juga informasi dari pimpinan mengenai ancaman atau peluang baik dan buruknya tentang krisis ini yang menyangkut kondisi internal atau eksternal organisasi, maka akan langsung

dikomunikasikan kepada seluruh entitas di Ditjen P2P.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, Direktorat Jenderal P2P menyadari bahwa krisis ini bukan menjadi penghalang bagi mereka untuk tidak bekerja dan retensi adalah salah satu cara untuk menjaga organisasi tetap berjalan dan terdapat penerimaan risiko pandemi dari pegawai dan pimpinan pun juga mengakui bahwa pandemi sebenarnya telah menurunkan kinerja program. Oleh karena itu, dengan menyadari bahwa organisasi sedang mengalami penurunan, Ditjen P2P tidak mengaku kalah, dan terus berupaya untuk memperbaikinya. Artinya, upaya-upaya sedang dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kembali kinerjanya, salah satunya adalah mengembangkan strategi kinerja dan langkah antisipasi untuk mencegah indikator capaian dan target kinerja tidak tercapai.

Dalam rangka meningkatkan antisipasi untuk mencegah perkembangan covid tidak semakin menyebarluas di kantor, maka dilakukan penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP) yang disesuaikan dengan pada situasi saat ini, peluang akan terjadinya suatu kemungkinan, dan kejadian sudah terjadi. Demikian pula yang dilakukan oleh Ditjen P2P yang menyusun strategi dengan dengan melakukan penyesuaian terhadap krisis ini agar kegiatan organisasi dapat terus berjalan. Dalam menjalankan kegiatan organisasi, Ditjen P2P juga melakukan pemantauan terhadap kemampuan adaptifnya melalui monitoring dan evaluasi secara rutin dan berkala. Keadaan ini yang mendorong organisasi untuk bertahan di masa pandemi dari sisi kemampuan antisipasi. Kemampuan antisipasi ini akan membawa organisasi pada strategi pengendalian terhadap meluasnya dampak yang disebabkan oleh krisis pandemi Covid-19.

d. Kemampuan Untuk Belajar

Pada aspek kemampuan untuk belajar organisasi yang tangguh harus dapat belajar dari pengalaman. Dengan kata lain, penting bagi organisasi untuk memahami apa yang telah terjadi dan belajar dari keputusan yang dibuat – benar atau salah. Dalam belajar membutuhkan perubahan perilaku untuk meningkatkan kinerja di masa depan dan adanya kesempatan belajar dalam situasi dan kondisi yang sama atau serupa. Kemampuan ini akan menunjukkan tindakan mengatasi secara nyata bagi organisasi di masa depan berdasarkan pengalaman (*learn from experience*) di lapangan.

Dalam memahami apa yang terjadi dimulai dari mengetahui tingkat keparahan yang dialami oleh organisasi. Keparahannya ini dilihat dari dua sisi, yaitu organisasi dan sumber daya manusia. Berdasarkan

hasil wawancara mayoritas informan menyebutkan bahwa bagi organisasi, tingkat keparahan yang dialami selama masa pandemi terjadi pada tahun 2020, karena di tahun tersebut banyak capaian target yang tidak tercapai yang disebabkan adanya pembatasan sosial dan perubahan sistem kerja yang belum direspon dengan cepat oleh pegawai (belum terbiasa dengan perubahan yang baru). Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Informan menunjukkan bahwa keparahan yang dirasakan oleh sumber daya manusia atau pegawai Ditjen P2P yakni selama krisis ini yaitu tidak adanya jam kerja yang jelas, di mana rapat dapat terjadi hingga larut malam. Bahkan, tidak jarang rapat dilakukan pada waktu yang bersamaan, sehingga pegawai tidak dapat berkonsentrasi untuk menghadiri semua rapat. Kemajuan teknologi yang digunakan untuk mendukung kenyamanan bekerja jarak jauh, kenyataannya membuat pegawai tidak mempunyai waktu untuk dapat berkegiatan secara normal atau *work life balance*. Karena banyaknya rapat yang harus diikuti untuk merancang dan mendesain strategi agar program tetap berjalan di masa pandemi dengan keterbatasan dana yang dimiliki dan ruang gerak petugas. Namun di sisi lain, ada juga pelajaran positif dari krisis ini, yaitu pegawai menjadi paham penggunaan teknologi, pekerjaan yang lebih efisien dan cepat serta mendukung efisiensi anggaran (APBN) untuk tahun berikutnya.

Organisasi yang tangguh mampu mengenali perubahan yang terjadi dan mengubahnya menjadi pengalaman belajar. Hal yang dapat dipelajari oleh Ditjen P2P dari krisis ini adalah perubahan sistem kerja dari offline ke online menunjukkan bahwa tidak semua pegawai Ditjen P2P memahami teknologi. Namun, dengan perubahan sistem kerja dari luring ke daring dan memanfaatkan teknologi dan informasi, pelaksanaan program dapat menjangkau sebanyak mungkin sasaran yang dituju (sampai tingkat puskesmas) melalui kegiatan sosialisasi atau webinar. Dari pandemi ini juga menunjukkan bahwa tidak semua pegawai yang terlihat sehat belum tentu benar-benar sehat, karena bisa jadi dia memiliki komorbid sehingga diperlukan mitigasi awal (pemetaan sumber daya manusia) untuk mengidentifikasi kesehatan pegawai yang dapat diandalkan untuk mengejar ketertinggalan. Terakhir, meskipun terjadi perubahan sistem kerja, Ditjen P2P dapat melanjutkan aktivitasnya dan tetap harus bersiap dengan perkembangan nasional dan global karena pandemi dan bencana lain dapat terjadi kapan saja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Ditjen P2P, pemahaman pembelajaran yang berlangsung selama krisis pandemi Covid-19 diperoleh dari hasil monitoring-evaluasi untuk program dan anggaran akan dimuat dalam laporan

tahunan yang menginformasikan kendala dan hambatan yang ada tanpa meninggalkan keberhasilan yang telah dicapai, dan rencana tindak lanjut. Sedangkan monitoring dan revaluasi untuk manajemen risiko secara keseluruhan di Ditjen P2P akan dimuat ke dalam 3 (tiga) bentuk laporan, yaitu laporan profil risiko, laporan proses manajemen risiko, dan laporan pemantauan dan revaluasi proses manajemen risiko (PMK Nomor 25 Tahun 2019).

Dalam kaitannya dengan kemampuan untuk belajar, organisasi yang tangguh mampu belajar untuk memahami hal-hal baru yang mendukung kegiatannya untuk beradaptasi dengan krisis. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, krisis pandemi menjadikan pegawai Ditjen P2P perlu belajar memahami bagaimana menggunakan teknologi digital. Ditjen P2P memberikan sosialisasi awal mengenai perubahan sistem kerja dan teknis menggunakan aplikasi seperti zoom dan E-Office, tetapi tanpa pelatihan atau pembelajaran khusus. Meskipun pegawai tidak menerima pelatihan secara khusus tentang perubahan yang terjadi selama pandemi dan cenderung belajar sambil melakukannya (*learning by doing*), tetapi pegawai melakukan adaptasi ini dengan optimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan dan jelaskan sebelumnya, penulis menganalisa bahwa dengan mempelajari apa yang salah atau kurang, akan membawa organisasi ke kondisi untuk menindaklanjuti suatu keputusan, dan belajar dari apa yang benar dapat membawa organisasi ke arah pengembangan ide atau strategi. Adanya krisis ini merupakan cara yang bagus untuk menunjukkan bahwa suatu organisasi sedang mempelajari cara-cara baru untuk mengembangkannya lebih jauh. Perubahan yang terjadi juga akan membawa kemajuan bagi organisasi masa depan dan membuatnya lebih tangguh dalam menghadapi guncangan serupa atau lainnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Direktorat Jenderal P2P mampu bertahan selama krisis pandemi Covid-19 yang berdampak pada ketidakstabilan manajemen organisasi, namun masih terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan dalam mengimplementasikan strategi dalam upaya resiliensi tersebut. Sebagaimana hasil analisis penulis dengan menggunakan teori dari Hollanagel (2011), mengenai ketahanan organisasi yang dianalisis menggunakan empat kemampuan, yaitu kemampuan untuk merespon, memantau, mengantisipasi, dan belajar.

Berdasarkan hasil analisis kemampuan untuk merespon, Ditjen P2P menggunakan penyesuaian bersamaan. Penyesuaian bersamaan menunjukkan bahwa Ditjen P2P menciptakan solusi dan mengembangkan strategi organisasi bersamaan dengan terjadinya krisis, yaitu dengan menerapkan wfh-wfo dan protokol kesehatan di kantor dan melakukan perubahan strategi pelaksanaan program dengan menggabungkan kegiatan secara online dan offline. Melalui upaya tersebut, Ditjen P2P mampu mengelola dan meningkatkan kinerjanya di masa pandemi dan capaian indikator kinerja tahun 2021 pun mengalami peningkatan. Namun di sisi lain, banyak juga pegawai yang akhirnya terinfeksi Covid-19 dan pengerjaan tugas sudah tidak sesuai dengan tusinya, karena saat itu organisasi berfokus pada perbaikan capaian dan target indikator kinerja akhir tahun. Selanjutnya, kemampuan untuk pemantauan terhadap pegawai juga terjadi perubahan strategi dengan mengadaptasi penggunaan aplikasi digital, yaitu melalui E-Office. Di sisi lain, pemantauan lingkungan eksternal atau krisis itu sendiri dilakukan melalui indikator SKDR. Namun, karena ancaman yang dihadapi merupakan ancaman tingkat nasional, maka informasi yang diperoleh dari hasil pemantauan SKDR akan dikelola di tingkat pusat. Oleh karena itu, meskipun Ditjen P2P memiliki indikator tersebut, dalam situasi Pandemi Covid-19, Ditjen P2P hanya dapat merancang strategi proaktif terhadap pengelolaan proses inti organisasi P2P dan tidak dapat langsung mengimplementasikan strategi tersebut apabila terjadi peningkatan kasus karena tidak dapat mendahului keputusan Kementerian Kesehatan dan regulasi lainnya setingkat kementerian yang mengatur tentang pandemi Covid-19.

Dalam hal kemampuanantisipasi, Ditjen P2P secara tidak langsung mengambil tindakan risiko yang diretensi, sehingga Ditjen P2P tetap melanjutkan aktivitas organisasinya baik secara daring maupun luring. Dalam rangka mengantisipasi perkembangan lebih lanjut dampak krisis terhadap manajemen organisasi, maka dilakukan penyempurnaan standar operasional prosedur (SOP) yang disesuaikan dengan pada situasi saat ini, peluang akan terjadinya suatu kemungkinan, dan kejadian sudah terjadi, serta peraturan pemerintah yang mengatur tentang pandemi Covid-19. Dengan demikian, kemampuan mengantisipasi ini berubah menjadi strategi pengendalian terhadap meluasnya dampak yang disebabkan oleh krisis pandemi Covid-19 di Ditjen P2P. Terakhir, kemampuan belajar, Ditjen P2P memahami tingkat keparahan yang terjadi di awal pandemi disebabkan karena kurangnya persiapan atau tindakan antisipasi untuk mengatasi dampak pandemi pada manajemen organisasi, terutama capaian indikator yang menurun. Hal tersebut berdampak pada pegawai yang perlu menyiapkan bekerja lebih keras untuk

merancang strategi guna memperbaiki capaian kinerja sehingga rapat dapat berlangsung sampai malam dan banyak rapat dapat diadakan pada waktu yang bersamaan (*double meeting*). Krisis ini telah mengubah perilaku Ditjen P2P untuk beradaptasi terhadap kebutuhan dan kondisi, mulai dari pelaksanaan wfh dan strategi program secara daring, bimbingan teknis dan monev secara online melalui Zoom Meeting. Dengan semua ini, pegawai menyadari kebutuhan untuk mempelajari cara-cara baru. Sehingga dapat memberikan sesuatu pemahaman yang realistis tentang apa yang mungkin akan terjadi di masa depan dan cara mengatasinya.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, penulis merangkum beberapa saran praktis yang diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (Ditjen P2P) untuk mempertahankan kontrol dan meningkatkan ketahanan organisasinya di masa Pandemi Covid-19 maupun di masa depan, yaitu:

1. Pandemi Covid-19 berdampak pada organisasi yaitu menurunkan dan menunda tercapainya tujuan dari Ditjen P2P. Sehingga tindak pengendalian pandemi sebaiknya dimasukkan ke dalam daftar risiko pada manajemen risiko di lingkungan Ditjen P2P. Meskipun pandemi ini menjadi hal baru bagi organisasi. Akan tetapi, untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa akan datang, pandemi ini perlu dipersiapkan rencana antisipasinya bagi pengelolaan organisasi Ditjen P2P. Dengan begitu, di masa depan ketika permasalahan serupa terjadi, Ditjen P2P sudah tahu apa yang harus dilakukan.
2. Meskipun Ditjen P2P berusaha memenuhi tuntutan yang ada. Sebaiknya perlu diperhatikan kembali jumlah sumber daya manusia yang dimiliki, kondisi kesehatan dalam mengejar ketertinggalan dan beban kerja pegawai untuk mencapai keberhasilan target dan capaian indikator dari organisasi. Kesesuaian antara jumlah pegawai dengan beban kerja perlu diperhitungkan kembali, agar masing-masing unit dapat bekerja secara optimal untuk tujuan yang akan dicapai.
3. Sebaiknya pelaksanaan kerja secara online perlu dilakukan evaluasi, terutama untuk rapat yang diadakan secara bersamaan (*double/triple meeting*), sehingga seluruh pegawai yang menghadiri *meeting online* dapat terfokus pada satu rapat. Selanjutnya, harus dilakukan pengaturan jadwal *meeting online* agar tidak ada yang bertabrakan. Selain itu, mengingat pandemi Covid-19 yang perlahan mereda dan pelaksanaan kegiatan Ditjen P2P yang mulai terstruktur, jam kerja pegawai juga perlu

disesuaikan kembali seperti normal dan intensitas rapat sampai malam dan akhir pekan perlu dikurangi. Namun, untuk hal-hal positif yang diperoleh dari adanya krisis pandemi bagi organisasi dapat dipertahankan.

4. Peneliti menyadari dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang penulis hadapi. Adapun saran akademis yang dapat peneliti berikan adalah peneliti selanjutnya dengan topik resiliensi

organisasi sebaiknya difokuskan pada salah satu dimensi resiliensi organisasi, baik manajemen proses atau manajemen sumber daya manusia sehingga dapat membahas secara mendetail mengenai bagaimana kemampuan ketahanan pada lokus yang diteliti. Penelitian di masa depan dapat juga mengeksplorasi multidimensi ketahanan dan menangkap proses ketahanan dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Vol. 53, Issue 9).
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2020). *Organization Theory & Design: An International Perspective (4th Edition)*.
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience. In *BSI and Cranfield University*. <https://doi.org/10.1201/b14838>
- Hollnagel, E., Paries, J., Woods, D. D., & Wreathall, J. (2011). *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). Resilience Engineering: Concept and Precepts. In *Ashagate Publishing Limited*.
- Jones, G. R. (2013). Organizational Theory, Design and Change 7th Edition. In *Pearson Education Limited: Vol. Seventh Ed.*
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook 3rd Edition*.
- Pinheiro, R., Frigotto, M. L., & Young, M. (2022). *Towards Resilient Organizations and Societies*. Palgrave Macmillan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. In *Pearson Education*. <https://doi.org/10.2307/2391202>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018). *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for Resilience. In *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94–110). <https://doi.org/10.4324/9780429298974>

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. In *John Wiley & Sons*. <https://doi.org/10.5860/choice.45-3293>

Jurnal

- Alexander, D. E. (2013). Resilience and Disaster Risk Reduction: An Etymological Journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13(11), 2707–2716. <https://doi.org/10.5194/nhess-13-2707-2013>
- Andrew, S., Arlikatti, S., Siebeneck, L., Pongponrat, K., & Jaikampan, K. (2016). Sources of organisational resiliency during the Thailand floods of 2011: A test of the bonding and bridging hypotheses. *Disasters*, 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1111/disa.12136>
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A Framework to Evaluate the Effects of Organizational Resilience on Service Quality. *Sustainability*, 12(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12030958>
- Banahene, K. O., Anvuur, A., & Dainty, A. (2014). *Conceptualising organisational resilience: An investigation into project organising*.
- Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2017). Governmental Financial Resilience Under Austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope with financial shocks? *Public Administration*, 1–28. <https://doi.org/10.1111/padm.12350>
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). The Rise of Resilience. In *Designing resilience: Preparing for extreme events* (Issue March 2014, pp. 1–12). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Boin, A., & Eeten, M. Van. (2013). *The Resilient Organization*. *March*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bozeman, B. (2010). Hard lessons from hard times: Reconsidering and reorienting the “Managing

- decline” literature. *Public Administration Review*, 70(4), 557–563. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02176.x>
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O’Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W. A., & Von Winterfeldt, D. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: a Capability-based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Harrison, T. R., Yang, F., Anderson, D., Morgan, S. E., Wendorf Muhamad, J., Talavera, E., Schaefer Solle, N., Lee, D., Caban-Martinez, A. J., & Kobetz, E. (2017). Resilience, culture change, and cancer risk reduction in a fire rescue organization: Clean gear as the new badge of honor. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 171–181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12182>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, January. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Ma’rifah, D. (2020). Implementasi *Work from home*: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53–64.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2015). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality* (8th) Edition. In McGraw-Hill Education.
- 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>
- Okpeku, M. (2022). Possibility of COVID-19 eradication with evolution of a new omicron variant. *Infectious Diseases of Poverty*, 11(1), 10–12. <https://doi.org/10.1186/s40249-022-00951-7>
- Platje, J., Harvey, J., & Rayman-Bacchus, L. (2020). COVID-19 - reflections on the surprise of both an expected and unexpected event. *The Central European Review of Economics and Management (CEREM)*, 4(1), 149–162.
- Rachmawati, R., Choirunnisa, U., Pambagyo, Z. A., Syarafina, Y. A., & Ghiffari, R. A. (2021). *Work from home* and the use of ict during the covid-19 pandemic in indonesia and its impact on cities in the future. *Sustainability*, 13, 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13126760>
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2013). Resilience. *Stress and Health*, 29(3), 175–176. <https://doi.org/10.1002/smi.2512>
- Rydzak, F., & Monus, P. A. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review*, 34(1–2), 255–283. <https://doi.org/10.1002/sdr.1602>
- Sellberg, M. M., Ryan, P., Borgström, S. T., Norström, A. V., & Peterson, G. D. (2018). From resilience thinking to Resilience Planning: Lessons from practice. *Journal of Environmental Management*, 217, 906–918. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.012>
- Teng-Calleja, M., Hechanova, M. R. M., Sabile, P. R., & Villasanta, A. P. V. P. (2019). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 393–411. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122>
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021>

Thesis

- Roussidi, K. (2019). *Strategic Human Resource Management and Resilience in Public Organizations: Investing in Human Capital and Behaviorist Approaches*.

Website

- Andhika, J. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Bagi Penyelenggaraan Pelayanan Publik. <https://Ombudsman.Go.Id/>. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--dampak-pandemi-covid-19-bagi-penyelenggaraan-pelayanan-publik>
- Ditjen P2P. (2022). *Menkes Resmikan Bulan Imunisasi Anak Nasional Tahap I di*

- Kepulauan Riau*. <http://P2p.Kemkes.Go.Id>.
<http://p2p.kemkes.go.id/menkes-resmikan-bulan-imunisasi-anak-nasional-tahap-i-di-kepulauan-riau/>
- Gugus Tugas Covid-19. (2021). *Peringkat Persentase Kematian (CFR) Indonesia*. Covid19visual.Id.
<https://covid19visual.id/peringkat-cfr-indonesia/>
- Pusdatin KemKes. (2015). *e-office di Kementerian Kesehatan*. <https://Pusdatin.Kemkes.Go.Id/>.
<https://pusdatin.kemkes.go.id/article/view/15110200001/e-office-di-kementerian-kesehatan.html>
- Sekretariat Wakil Presiden. (2020). *Atasi Dampak Covid-19, Pemerintah Lakukan Realokasi Program Penanganan*. <https://www.setneg.go.id/>.
https://www.setneg.go.id/baca/index/atasi_dampak_covid_19_pemerintah_lakukan_realokasi_program_penanganan
- Dokumentasi/Regulasi**
- Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik Pemprov DKI Jakarta. (2021). *Pemprov DKI: Tetap di Rumah, Jangan Mudik Lokal, Boleh Mudik Virtual*. *Siaran Pers No. 1281/SP-HMS/05/2020*.
- Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta. (2020). *SURAT EDARAN KEPALA DINAS TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI DAN ENERGI PROVINSI DKI JAKARTA Nomor 14/SE/2020 Tahun 2020 Himbauan Bekerja di Rumah (Work from home)*. In *Hukum online*.
- Direktorat Kesling. (2021). *LAPORAN KINERJA KEGIATAN KESEHATAN LINGKUNGAN TAHUN 2021*.
- Dit. P2PTM. (2021). *LAKIP Direktorat P2PTM*.
- Ditjen P2P. (2020). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit*. <https://e-renggar.kemkes.go.id/file2018/e-performance/1-465827-3tahunan-768.pdf>
- Ditjen P2P. (2021). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Kesehatan Tahun 2021*.
- Kemenkes RI. (2020). *Surat Edaran No. HK.02.02/IV/1954/2020 Tentang Perubahan Pengaturan Kerja Pegawai Kementerian Kesehatan Dalam Tatanan Normal Baru*.
- KemenPAN RB. (2020). *Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru*.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 25 Tahun 2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan*.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2020). *Laporan Keuangan Kementerian Kesehatan Tahun 2020*. In <http://ppid.kemkes.go.id/>: Vol. Audited.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). *Pedoman Sistem Kewaspadaan Dini dan Respon (SKDR)*.
- Mendagri. (2021). *Intruksi Menteri Dalam Negeri No. 57 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 3, Level 2, dan Level 1 Corona Virus Disease 2019 di Wilayah Jawa dan Bali*.
- Menkes. (2020). *Permenkes Nomor 25 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan*.
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2021). *Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2021 Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Untuk Pengendalian Penyebaran Covid-19*.
- Peraturan Pemerintah. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020*. In <https://peraturan.bpk.go.id/>.
[https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/135059/pp-no-21-tahun-2020#:~:text=PP No. 21 Tahun 2020,19\)%5BJDIH BPK RI%5D](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/135059/pp-no-21-tahun-2020#:~:text=PP No. 21 Tahun 2020,19)%5BJDIH BPK RI%5D)
- PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA. (2020). *Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur Dan Rincian Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020*. In <https://peraturan.bpk.go.id/>.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/135243/perpres-no-54-tahun-2020>