

# INOVASI KEBIJAKAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR PADA ERA COVID-19

*The East Java Province Regional Office of The Ministry of Religion Policy Innovation in Covid-19 Era*

**Arini Indah Nihayaty**

Universitas Airlangga, Surabaya,

arini.indah.nihayaty-2018@fisip.unair.ac.id

Diterima : 22 Februari 2021; Direvisi: 19 Maret 2021; Disetujui : 30 April 2021

DOI : <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i1.92>

## **Abstract**

*The Covid-19 pandemic has left people in all over of the world in panic. The social, economic, political, bureaucratic and cultural orders of the people undergo changes. The government at every level and field of work, including the East Java Province Regional Office of the Ministry of Religion (Kanwil Kemenag Jatim), is making innovations to face challenges in the Covid-19 era. The goal is to keep public services running well. This study discusses how bureaucratic innovation and public services at the Kanwil Kemenag Jatim in the Covid-19 era. This study uses institutional theory in three perspectives, namely, Goal Setting, Contingency, and Decoupin. The method used is descriptive qualitative with a literature study approach. The results of this study indicate that Kanwil Kemenag Jatim is agile and adaptive to changes in social conditions due to the Covid-19 pandemic. Agile attitude refers to agility in responding to a pandemic, whereas adaptive pattern refers to changes at the system level across units. A fairly progressive policy change in a short period of time represents a responsive response to a crisis situation. This study is expected to add to the treasury of research in the fields of bureaucracy, public services, and community change in the era of the Covid-19 pandemic.*

**Keywords:** Bureaucracy, Covid-19, Institutional, Policy, Public Service

## **Abstrak**

Pandemi Covid-19 membuat masyarakat di seluruh belahan dunia dalam kepanikan. Tatapan sosial, ekonomi, politik, birokrasi dan budaya masyarakat mengalami perubahan. Pemerintah pada setiap level dan bidang kerja, termasuk Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur (Kanwil Kemenag Jatim), melakukan inovasi untuk menghadapi tantangan di era Covid-19 ini. Tujuannya, menjaga agar pelayanan publik bisa tetap berjalan dengan baik. Kajian ini membahas tentang bagaimana inovasi birokrasi dan pelayanan publik di Kanwil Kemenag Jatim pada era Covid-19. Kajian ini menggunakan teori institusional dalam tiga perspektif, yakni, Goal Setting, Contingency, dan Decoupin. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan, Kanwil Kemenag Jatim tangkas dan adaptif terhadap perubahan kondisi sosial yang ada akibat pandemi Covid-19. Sikap tangkas merujuk pada kelincahan dalam merespon pandemi, sedangkan pola adaptif mengacu pada perubahan di tingkat sistem di seluruh unit. Perubahan kebijakan yang cukup progresif dalam kurun waktu yang singkat menggambarkan respon yang tanggap dalam menyikapi situasi krisis. Kajian ini diharapkan bisa menambah khazanah penelitian di bidang birokrasi, pelayanan publik, dan perubahan masyarakat di era pandemi Covid-19.

**Kata kunci:** Birokrasi, Covid-19, Institusional, Kebijakan, Pelayanan Publik

## PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak besar bagi seluruh dunia. Semua bidang terimbas sehingga terjadi banyak perubahan dalam spektrum sosial, budaya, ekonomi, politik, birokrasi, dan lain sebagainya. Ada banyak pertanyaan dan tantangan yang muncul, sebagai contoh, tentang keseimbangan nilai dan tatanan saat krisis akibat Covid-19, maupun setelah nanti wabah tersebut berlalu. Walaupun bisa jadi pula, wabah ini tidak bisa benar-benar berlalu, sehingga umat manusia dituntut untuk bisa tetap hidup dengan baik meskipun Covid-19 masih eksis di muka bumi. Dengan demikian, kehidupan sehari-hari di segala bidang terimplementasikan dalam model kebiasaan baru atau *new normal* (Habibi, 2020).

Pemerintah daerah maupun instansi pemerintah lainnya berlomba-lomba mengatasi dampak negatif dari Covid-19. Semua sumber daya di pemerintahan dikerahkan. Ini adalah bentuk tanggung jawab eksekutif pada masyarakat. Tak hanya bentuk tanggung jawab, sudah menjadi kewajiban pemerintah pula untuk menangani persoalan ini secara optimal (Afiah, dkk, 2020).

Kajian ini membahas aspek birokrasi maupun kebijakan publik di lingkup pemerintah Indonesia pada era Covid-19. Secara spesifik, kajian ini mendiskusikan apa yang terjadi di salah satu sentra pelayanan publik yang berada di provinsi Jawa Timur. Mengingat, Jawa Timur merupakan provinsi yang selama ini kerap masuk zona merah penyebaran virus Covid-19 (Windarto, dkk, 2020). Ada pun instansi yang dijadikan objek penelitian adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur (Kanwil Kemenag Jatim) yang berada di Sidoarjo, salah satu kabupaten penyangga Ibu kota provinsi Surabaya.

Sejumlah teori menyebutkan bahwa birokrasi dan kebijakan publik sukar untuk berubah (Pierson, 2000). Penyebabnya, regulasi-regulasi yang melandasi birokrasi dan kebijakan publik umumnya dibahas dari meja ke meja, melibatkan eksekutif, legislatif, bahkan yudikatif. Meski demikian, pandemi Covid-19 ini telah memaksa semua pihak untuk berbenah. Pemerintah, dalam hal ini birokrasi dan kebijakan publik yang dijalankannya, mesti mengalami perubahan.

Idealnya, sistem birokrasi maupun kebijakan publik yang

dijalankan pemerintah memiliki mekanisme untuk bereaksi dan beradaptasi pada perubahan (Janssen & Van der Voort, 2016). Tapi, umumnya reaksi yang dilaksanakan sifatnya bertahap. Era Covid-19 memangkas tahapan-tahapan yang mungkin ada tersebut. Pemerintah, termasuk Kanwil Kemenag Jatim, harus tanggap dan membuat strategi secara cepat dan tepat, bahkan bisa jadi terkesan sporadis, agar bisa tetap melayani publik secara maksimal. Bagaimana pun juga, masyarakat punya banyak urusan yang mesti dilayani oleh instansi ini. Di lain pihak, masyarakat tidak bisa bergerak sebebas sebelum era Covid-19.

Pandemi Covid-19 memunculkan beragam ketidakpastian, kecemasan, ancaman sosial, dan besarnya potensi kerugian ekonomi yang terstruktur berkelanjutan (Bahtiar & Saragih, 2020). Para pakar menyebutkan pentingnya *agility* atau kecepatan serta ketepatan dalam merespon perubahan. Juga, adaptif atau kemampuan menyesuaikan diri dalam kondisi yang tidak sama dengan sebelumnya (Janssen & Van der Voort, 2020). Adaptif punya dua elemen penting. Pertama, kapasitas suatu institusi dalam

menghadapi ketidakpastian. Kedua, kesigapan dalam mengambil suatu keputusan dalam kondisi apa pun, mengingat, perubahan bisa terjadi sewaktu-waktu. Bahkan, perubahan yang dimaksud bisa relatif ekstrim, selayaknya perubahan akibat Covid-19.

Ada banyak faktor kunci keberhasilan suatu lembaga dalam mengelola instansi di era Covid-19. Selain *agile* dan adaptif dibutuhkan pula pemimpin yang memahami situasi serta berani mengambil keputusan strategis. Meskipun tetap menjaga akuntabilitas. Keberhasilan juga dapat tercipta apabila instansi mampu belajar, berkoordinasi, dan berkolaborasi dengan instansi atau pihak lain (Weible, dkk, 2020).

Kanwil Kemenag Jatim merupakan salah satu instansi strategis di lingkup Jawa Timur. Instansi ini dibentuk demi mendekatkan pemerintah pusat, dalam hal ini Kementerian Agama, dengan masyarakat Jawa Timur. Harapannya, setiap pelayanan publik bisa berjalan dengan efektif dan menyentuh langsung warga Jawa Timur. Bertolak dari persepsi tersebut, bisa dikatakan pula bahwa perubahan maupun inovasi birokrasi dan kebijakan publik di

instansi ini bakal langsung dirasakan dampaknya oleh masyarakat. Oleh sebab itu, para pemangku maupun pembuat kebijakan mesti serius dalam merumuskan terobosan-terobosan baru, khususnya sehubungan dengan eksistensi pandemi Covid-19.

Kajian ini membahas tentang inovasi kebijakan di Kanwil Kemenag Jatim di era Covid-19. Teori institusional dipakai untuk mengupas fenomena sosial sehubungan dengan birokrasi maupun kebijakan publik di instansi tersebut. Metode yang dipakai kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan. Selain mengacu pada sumber-sumber kepustakaan yang relevan dengan topik, observasi lapangan menjadi penambah khazanah dan kedalaman analisis kajian.

## LANDASAN TEORI

Sejumlah pakar menyebutkan tentang konsep *agility* dan adaptif dalam studi-studi yang berhubungan dengan institusional. Oleh karena itu, teori institusional dalam kebijakan publik kerap membahas tentang dua poin penting tersebut. (Overby & Sambamurthy, 2006). Dalam konteks kajian mengenai inovasi kebijakan di

Kanwil Kemenag Jatim ini, dua konsep itu patut pula ditelaah.

Konsep *agility* menerminkan suatu sikap cepat atau tangkas. Tiap institusi, khususnya pemerintah, dituntut sanggup merespon suatu isu dan perubahan secara cepat. Dengan demikian, segala peluang kekeliruan dapat dihindarkan sedini mungkin. Evaluasi atas langkah atau strategi baru juga bisa dieksekusi secepat mungkin. Sehingga formula terbaik dari inovasi kebijakan bisa segera diimplementasikan. Sebagian ahli berpendapat kalau konsep ini punya kesamaan dengan model *learning by failing* dalam operasional institusi, meskipun lebih banyak pakar menyebutkan kalau ini adalah metode *fail fast* dan: gagal cepat, segera bangkit, dan belajar dengan cepat.

Dengan demikian, tantangan yang banyak serta beragam bisa dijawab setepat mungkin. Pada bagian lain, konsep adaptif dalam suatu institusi dimaknai sebagai kemampuan menghadapi ketidakpastian yang terjadi karena perubahan keadaan. Dalam konteks kajian ini, Kanwil Kemenag Jatim harus memiliki upaya menyesuaikan diri di era pandemi Covid-19. Tiap institusi pemerintah

mesti adaptif dalam segenap situasi (Hong & Lee. 2018).

Kajian ini menelaah tentang sistem birokrasi yang tidak akan bisa dilepaskan dari kondisi masyarakat. Kebudayaan atau pola tatanan yang ada di lingkungan sosial turut membentuk bangunan birokrasi, kerap menjadi faktor penentu berlangsungnya operasional di sebuah institusi (Dwiyanto, 2002). Eksistensi Covid-19 mau tidak mau ikut mengubah sejumlah aspek birokrasi dan pelayanan publik. Meski demikian, perubahan yang dimaksud tidak boleh mengabaikan unsur-unsur efisiensi dan efektifitas. Aparatur publik harus tangkas menghadapi segala perubahan. Sehingga, dalam upaya melaksanakan tugasnya, ia dapat memberi manfaat kongkret pada masyarakat.

Model pelayanan publik dan birokrasi di Kanwil Kemenag Jatim ikut mengalami perubahan seiring munculnya Covid-19. Terlebih, Jawa Timur sering menjadi kawasan zona merah penyebaran virus tersebut. Konsep *New Public Service* kompatibel untuk diterapkan pada birokrasi pemerintahan, termasuk di Kanwil Kemenag Jatim. *New Public Service* menyebutkan, *Government shouldn't be*

*run like a business; it should be run like a democracy*, maknanya, pemerintahan (administrasi negara) tidak seharusnya digerakkan seperti roda bisnis yang berorientasi keuntungan kapital. Dengan kata lain, birokrasi mesti lentur dan fleksibel (Dernhart & Dernhart, 2003).

Kanwil Kemenag Jatim dituntut terus berinovasi. Inovasi dalam proses kebijakan maupun pelaksanaan birokrasi dalam kajian ini, dikupas melalui teori institusional. Teori institusional memberi perhatian yang mendalam dan sungguh-sungguh pada struktur sosial di sekitar sebuah sistem birokrasi (Scott, 2008). Teori ini memberi perhatian pada struktur, skema, regulasi, norma bahkan rutinitas yang bersifat otoritatif di masyarakat. Pada era Covid-19, tatanan-tatanan tersebut pasti mengalami perubahan mendasar.

Teori institusional bisa diexplorasi dalam beberapa perspektif teori turunan, antara lain, *Goal Setting*, *Contingency*, dan *Decoupin*. *Goal Setting* membahas tentang pentingnya tujuan dalam segala aktifitas manusia, termasuk di ranah kebijakan publik dan birokrasi (Locke & Latham, 1990). Kajian ini membahas tentang tujuan-

tujuan yang ditargetkan oleh inovasi yang dilakukan Kanwil Kemenag Jatim. Sementara itu, *Contingency* memiliki kaitan erat dengan karakteristik atau kebiasaan suatu institusi. Demi mengelola suatu institusi, *contingent factor* (kontekstual variabel) yang ada pada institusi akan selalu menjadi elemen fundamental (Fiedler, 1972). Bertolak dari konsep *Goal Setting* dan *Contingency*, yang cenderung membahas perubahan masyarakat dan karakteristik institusi, *Decoupin* tetap dijaga eksistensinya untuk menjaga ada keserasian antara dua elemen, atau “coupled”, penting dalam operasional institusi. Dua elemen penting itu adalah regulasi formal dan kebiasaan atau karakteristik institusi tersebut (Meyer & Rowan, 1977).

Kajian ini juga memakai tiga teori atau konsep pendukung lain, di antaranya, pertama, teori tentang proses pembuatan kebijakan di mana sebelum menerbitkan keputusan, pemerintah mesti melakukan identifikasi permasalahan, penyusunan agenda, dan memformulasikan kebijakan yang sesuai (Handoyo, 2012). Semua langkah yang diambil tidak bisa dilepaskan dari naskah akademik yang dibuat secara ilmiah oleh akademisi

atau ilmuwan. Kedua, teori tentang inovasi kerja internal, lebih tepatnya soal perubahan organisasi. Sejumlah pakar menyebutkan, tuntutan pembaruan organisasi berasal dari internal maupun eksternal institusi (Drucker, 1993). Secara umum, berkaitan pula dengan kondisi sosial masyarakat yang berubah, termasuk karena imbas Covid-19 ini. Ketiga, konsep tentang pelayanan publik dalam jaringan di era Covid-19 sebagaimana digariskan oleh Surat Edaran Menteri Pelayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Tatatan Normal Baru. Dalam teori klasik tentang implementasi kebijakan publik, komunikasi merupakan faktor penting, baik antar sesama pelaksana kebijakan maupun antar pelaksana kebijakan dan masyarakat (Edwards, 1980). Di era Covid-19, komunikasi yang dimaksud bisa dimaksimalkan melalui medium dalam jaringan atau *online*.

Ada empat riset yang dijadikan rujukan dalam kajian ini. Dua di antaranya mengenai inovasi kebijakan. Dua yang lainnya membahas tentang kebijakan pemerintah di era pandemi Covid-19. Pertama, riset tentang

kebijakan publik inklusif di Surabaya (Rachman, 2020). Dalam riset tersebut terdapat pembahasan mengenai inovasi kebijakan dalam mengatasi masyarakat dengan kebutuhan khusus. Riset tersebut memiliki kesamaan dengan kajian ini sehubungan dengan implementasi kebijakan saat menghadapi problem yang tidak seperti biasanya.

Kedua, riset tentang kebijakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di Surabaya (Rachman, 2019). Dalam riset tersebut terdapat pembahasan mengenai inovasi kebijakan sosial yang berbasis digital. Riset tersebut memaparkan tentang urgensi pemanfaatan media digital di era media baru seperti sekarang ini. Riset tersebut memiliki kesamaan dengan kajian ini sehubungan dengan pentingnya melakukan terobosan di zaman yang dinamis. Terlebih, era pandemi Covid-19 juga merupakan momentum yang punya daya gugah besar di seluruh penjuru dunia.

Ketiga, riset berjudul *Strategi Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumedang Dalam Penyaluran Bantuan Sosial Di Masa Pandemi Covid-19* (Ruhayana & Ferdiansyah, 2020) membahas soal implemenatasi

kebijakan di masa perubahan atau era kebiasaan baru. Riset tersebut memiliki kesamaan dengan kajian ini karena menguraikan tentang kebijakan pelayanan publik di masa pandemi Covid-19. Keempat, riset berjudul *Membangun Kesadaran Global Warga Negara: Studi Kebijakan Publik Di Era Pandemi Covid-19* (Dharma, 2021). Riset ini memiliki kesamaan dengan kajian ini karena menguraikan pentingnya kesadaran global, termasuk di tatanan birokrasi, pada masa pandemi Covid-19.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian ini memakai metode kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan murni, yang menjadikan bahan literatur sebagai data (Zed, 2008). Kajian yang berbasis kualitatif memaparkan fakta sosial yang berhubungan dengan populasi tertentu dalam ruang lingkup tertentu (Hasan, 2002). Populasi yang dimaksud dalam kajian ini adalah internal di Kanwil Kemenag Jatim yang berhubungan dengan pelayanan publik sebagai tanggungjawab instansi tersebut. Sumber-sumber data atau literatur berasal dari regulasi yang dikeluarkan pemerintah pusat maupun aturan

turunan yang dibuat Kanwil Kemenag Jatim, juga referensi mengenai teori institusional, inovasi kebijakan publik, dan fenomena sosial kekinian di era pandemi Covid-19. Sebagian data tambahan juga diambil dari observasi kondisi di lapangan. Analisis data yang dijalankan dengan cara reduksi, penyajian, dan perumusan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994).

Reduksi dilakukan dengan memformulasikan poin penting yang selaras dengan topik kajian, berdasarkan data-data yang ada. Poin yang dimaksud berkenaan pula dengan teori pokok, yakni, teori institusional, dan teori maupun konsep pendukung, yakni, *agility* dan adaptasi, proses pembuatan kebijakan, inovasi sistem kerja, serta pelayanan publik dalam jaringan. Berdasarkan pembahasan topik melalui perspektif teori maupun konsep tersebut, penyajian data dilakukan dengan membuat kategorisasi demi memeroleh gambaran faktual yang terstruktur (Bogdan & Taylor, 1990). Kategorisasi tersebut antara lain berupa sub-sub, antara lain, Terobosan Jejaring Kebijakan, Akademisi dalam Proses Pembuatan Keputusan, Inovasi Sistem Kerja Internal, dan Pelayanan Publik Dalam

Jaringan. Perumusan kesimpulan dilaksanakan dengan melihat temuan dan pembahasan mengenai Inovasi Kebijakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Pada Era Covid-19.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kajian ini membagi pokok temuan dan pembahasan menjadi empat bagian. Dalam empat bagian implementasi kebijakan itu, terdapat paparan mengenai upaya Kanwil Kemenag Jatim untuk mencapai *agility* dan adaptif dalam waktu bersamaan demi memaksimalkan pelayanan publik. Tentu saja, pembahasan akan menyertakan poin-poin penting teori institusional dalam perspektif *Goal Setting*, *Contingency*, dan *Decoupin*. Empat bagian yang dimaksud adalah Terobosan Jejaring Kebijakan, Akademisi dalam Proses Pembuatan Keputusan, Inovasi Sistem Kerja Internal, dan Pelayanan Publik Dalam Jaringan.

### **Terobosan Jejaring Kebijakan**

Jejaring kebijakan diartikan sebagai entitas yang berusaha untuk mempengaruhi kebijakan. Meski demikian, entitas yang dimaksud juga terdiri dari entitas-entitas pembentuk

yang berbeda-beda, meski memiliki kesamaan visi (Berardo & Scholz, 2010). Beberapa entitas yang melakukan interaksi satu sama lain ini digerakkan oleh perhatian atau kepentingan terhadap isu yang sama. Tidak menutup kemungkinan, beberapa entitas menjadi sekutu dan entitas lainnya menjadi musuh tergantung dari kepentingan mereka terhadap suatu permasalahan (Weible, dkk, 2020).

Jejaring kebijakan dapat terdiri dari komponen birokrasi pemerintah, partai politik, kelompok kepentingan, lembaga nonpemerintah, akademisi atau ilmuwan, lembaga *think tank*, dan lain sebagainya. Pada era Covid-19 ini, jejaring kebijakan sudah selayaknya saling bersinergi untuk mengatasi persoalan yang ada. Di mana semua problem itu mengganggu keberlangsungan implementasi kebijakan yang sudah mapan sebelumnya.

Dalam menghadapi perubahan kondisi sosial yang relatif ekstrim seperti kemunculan pandemi Covid-19, sejumlah entitas aktif melakukan advokasi kebijakan. Advokasi kebijakan berperan mendesak pemerintah segera merespon perubahan kondisi sosial dengan regulasi aplikatif

secara serius sehingga berdampak positif bagi masyarakat (Haryono, 2012). Advokasi maupun pengawalan intensif terhadap strategi pemerintah adalah salah satu cara jejaring kebijakan bekerja. Salah satu hasil dari desakan yang dilakukan jejaring kebijakan adalah keputusan pemerintah untuk fokus pada isu-isu utama, seperti kesehatan, keselamatan masyarakat, serta bantuan sosial kongkret. Tentu saja, dalam jejaring kebijakan itu, terdapat akademisi atau ilmuwan yang berperan. Sehingga, pemikiran yang disampaikan untuk mengadvokasi atau mengawal kebijakan bertolak dari asumsi-asumsi ilmiah.

Terobosan yang ada di Kanwil Kemenag Jatim tak lepas dari aktifisme jejaring kebijakan di instansi ini. Tentu saja, jejaring kebijakan yang dimaksud berada di lingkup pemerintah pusat, dalam hal ini, Kementerian Agama. Meski demikian, tentu saja ada entitas-entitas jejaring kebijakan lokal Jawa Timur yang juga menyalurkan aspirasinya. Secara prinsip, sejumlah kebijakan mendasar yang dilaksanakan di Kanwil Kemenag Jatim, yang keputusannya melibatkan entitas-entitas jejaring kebijakan antara lain, melakukan pembenahan sarana dan

prasarana sesuai dengan acuan protokol kesehatan, pembatasan aktivitas perkantoran, pengalihan kegiatan dengan sistem dalam jaringan, pemberian bantuan kepada masyarakat sekitar yang terdampak pandemi Covid-19, penyaluran bantuan kepada lembaga masyarakat/organisasi kemasyarakatan, fakir miskin, pemberian bantuan anak yatim piatu melalui Badan Amil Zakat Nasional (Baznas), penyaluran bantuan dalam bidang pendidikan dengan pulsa gratis untuk operasional para siswa, dan lain sebagainya.

Apa yang dilakukan oleh Kanwil Kemenag Jatim ini memiliki *Goal Setting* yang jelas dan terukur. Karakteristik religius yang dimiliki oleh Kanwil Kemenag Jatim, sehingga aktif melakukan Gerakan sosial di tengah pandemi Covid-19 juga menegaskan implementasi aktifitas positif berbasis *Contingency*. Adanya regulasi yang mendukung dan menjadi dasar semua kebijakan itu membuktikan kalau prinsip *Decoupin* dalam lingkup teori institusional juga dijalankan secara optimal.

## Akademisi dalam Proses Pembuatan Kebijakan

Pandemi Covid-19 membawa banyak ketidakpastian di beragam aspek kehidupan. Meski demikian, pemerintah tetap harus bersikap dan membuat kebijakan tak-tis sesegera mungkin. Sudah barang tentu, rujukan dari tiap kebijakan adalah kajian ilmiah dari para akademisi atau ilmuwan (Handoyo, 2012). Oleh sebab itu, pelibatan akademisi dalam proses pembuatan kebijakan adalah sebuah keniscayaan. Tata kelola formal dan struktural mesti disokong oleh ilmu pengetahuan (Wibawa, 1994).

World Health Organization atau WHO selalu dikuatkan oleh riset ilmiah dalam tiap pandangannya yang dikeluarkan ke khalayak. Pemerintah di setiap level dan bidang kerja juga mestinya demikian. Selama ini, Kanwil Kemenag Jatim juga selalu melibatkan akademisi dan ilmuwan. Logikanya, tidak mungkin aplikasi-aplikasi yang rumit dikreasikan oleh birokrat tulen. Pada konteks ini, sinergitas antar pihak adalah hal yang mestii dilaksanakan secara berkelanjutan. Semua kebijakan publik, baik mengenai sistem internal Kanwil Kemenag Jatim maupun yang berhubungan ke pihak-pihak eksternal termasuk masyarakat, dianalisis terlebih dahulu oleh para akademisi. Dengan

demikian, kebermanfaatan semua kebijakan terukur dan bisa dipertanggungjawabkan. Kajian akademik bersifat urgensi sebagai penyedia informasi. Tidak hanya merumuskan kendala dan pemecahannya, namun juga memprediksi apa yang akan terjadi di masa datang. Proses pembuatan kebijakan berbasis bukti atau *evidence-based policy making*, hanya bisa dilakukan oleh akademisi yang paham dengan teori dan metode (Kusnanto, 2008).

Di tingkat pusat, gugus tugas Covid-19 Kantor Staf Presiden (KSP) mengundang para akademisi untuk terlibat pada proses penyusunan rekomendasi kebijakan. Dalam setiap kementerian, selalu ada akademisi atau ilmuwan yang berperan sebagai tim ahli guna memberi rekomendasi kebijakan kepada tiap menteri (Intan, 2020). Semua kebijakan harus melalui proses analisis data dan saintifik. Langkah ini juga memastikan bahwa suatu kebijakan dibuat secara objektif untuk melayani kepentingan masyarakat, bukan melayani kepentingan golongan atau politik tertentu. Pada bagian lain, para akademisi atau ilmuwan yang melakukan analisis memiliki peran

ganda. Pertama, sebagai sumber informasi. Kedua, mereka juga berfungsi untuk meningkatkan level legitimasi eksekutif serta menjustifikasi kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah (Savitri & Prasongko, 2020).

Salah satu kebijakan yang dilaksanakan pemerintah pada era Covid-19 adalah memfasilitasi semua instansi untuk berkoordinasi dalam penanganan wabah virus ini (Wahyudi, 2020). Salah satu contohnya, rapat koordinasi yang dilakukan Kementerian Agama dengan segenap Kanwil di tiap provinsi. Kebijakan tersebut diteruskan oleh Kanwil Kemenag Jatim untuk berkoordinasi dengan seluruh Kantor Kemenag Kabupaten/Kota di Jawa Timur yang berjumlah 38 kantor. Bagaimana pun juga, ada banyak urusan masyarakat di tingkat kabupaten/kota yang butuh tindak lanjut di tataran provinsi. Langkah-langkah strategis dan arahan bagi Kantor Kemenag Kabupaten/Kota juga dibuat berdasarkan kajian akademik para akademisi atau ilmuwan.

Di era Covid-19, Kanwil Kemenag Jatim menginstruksikan pembentukan Gugus Tugas Covid-19 di setiap kantor Kemenag Kab/Kota.

Tujuannya, merespon perubahan yang terjadi pada masing-masing wilayah dan berkoordinasi dengan jajaran samping. Selanjutnya, proses keputusan sehubungan model sistem kerja atau pemberian izin tatap muka mesti didasarkan pada pertimbangan dari Gugus Tugas Covid-19. Salah satu variabel pertimbangan adalah zonasi wilayah pandemi.

Sebagai contoh, ada yang disebut zona hijau. Zona ini merupakan kawasan yang tidak mempunyai kasus baru virus corona. Selain itu, resiko penularannya tergolong rendah. Zona hijau juga meliputi kawasan yang tidak pernah terdampak, tidak ada peningkatan penambahan kasus baru selama empat pekan terakhir, dan atau memiliki angka kesembuhan mencapai seratus persen. Di zona hijau, model pelayanan tatap muka sangat dimungkinkan. Sementara itu, zona kuning berarti kawasan dengan risiko rendah. Paramaternya, jumlah kasus baru relatif sedikit. Meski demikian, penularan atau transmisi masih ada. Di zona ini, pelayanan tatap muka mungkin bisa diimplementasikan dengan model yang ketat. Implementasi rasio WFH dan Work from Office (WFO) juga perlu diformulasikan

secara hati-hati. Meski demikian, tetap perlu kajian khusus dari Gugus Tugas Covid-19 setempat yang melibatkan elemen pemerintah daerah untuk memutuskan boleh tidaknya WFO dijalankan, atau mekanisme WFO seperti apa yang tepat dilaksanakan.

Ada pula zona oranye yang artinya jumlah kasus relatif banyak. Dalam hal transmisi atau penularan virus, zona ini jelas lebih tinggi tingkatannya dibandingkan dengan zona kuning. Ada pun zona merah merupakan kawasan dengan jumlah kasus, potensi transmisi atau penularan yang jauh lebih besar dari pada zona oranye. Pada zona merah, WFH adalah pilihan yang sukar ditinggalkan. Prinsipnya, pembagian zona menjadi salah satu landasan dalam proses pengambilan kebijakan, khususnya yang berhubungan dengan perawatan kesehatan di ruang publik. Juga, demi merespon dengan cepat setiap perkembangan pada tiap wilayah di Jawa Timur.

### **Inovasi Sistem Kerja Internal**

Protokol kesehatan adalah syarat mutlak dalam segala aktifitas keseharian di era Covid-19. Tidak terkecuali, dalam kegiatan-kegiatan birokrasi maupun kebijakan publik di

kantor-kantor pemerintahan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) selalu melakukan berbagai langkah untuk merespons perkembangan isu Covid-19, dengan berbagai kebijakan. Bagaimana pun juga, perubahan atau dinamika di masyarakat atau lingkungan, menuntut eksekutif aktif berinovasi (Drucker, 1993). Di sisi lain, Kemenpan-RB juga selalu memberi pengawasan pada pelaksanaan protokol kesehatan di semua instansi pemerintah, termasuk di Kanwil Kemenag Jatim. Artinya, ada upaya koordinasi dan kolaborasi dalam penanganan Covid-19 di aspek birokrasi dan kebijakan publik.

Salah satu strategi pemerintah untuk menekan penyebaran Covid-19 di perkantoran adalah model bekerja dari rumah atau Work from Home (WFH). Perubahan semacam ini relatif tergolong inovasi revolusioner, mengingat hal ini belum pernah dilaksanakan sebelumnya, dengan spektrum yang masif. Rapat koordinasi dan diskusi mengenai perkerjaan menggunakan aplikasi konferensi *online* atau dalam jaringan seperti, Zoom, Google Meet, Webex, dan lain sebagainya.

Para karyawan lintas generasi, baik laki-laki maupun perempuan, aktif menggunakan gawai, baik komputer, laptop, maupun telepon seluler. Karyawan tidak lagi terpaku pada jam kerja, misalnya, dari pukul 07.30 sampai 16.30. Pasalnya, para karyawan bisa lebih longgar dalam penentuan jam kerja. Sebagai ilustrasi, pada pukul 10.00 hingga 13.00, bisa jadi yang bersangkutan tidak melakukan pekerjaan formalnya di rumah. Meski demikian, tidak menutup kemungkinan di malam hari rapat dijalankan secara serius. Bahkan, bisa jadi orang bekerja pada Sabtu dan Minggu. Lebih dari itu, kegiatan bisa dimungkinkan berjalan secara bersamaan dengan menghadap dua gawai sekaligus. Meski untuk hal semacam ini, dibutuhkan daya konsentrasi yang ekstra kuat.

Pandemi Covid-19 melahirkan efisiensi dalam birokrasi, sehubungan dengan dilaksanakannya pengurangan perjalanan dinas pejabat negara, pejabat pemerintah, atau aparatur sipil negara beserta jajarannya (Rosana, 2020). Sejauh ini, perjalanan dinas kerap dilaksanakan para pejabat dan staf birokrasi. Tujuannya, demi kepentingan positif pelayanan publik. Di sisi lain, perjalanan dinas pemerintah daerah

umumnya memiliki besaran anggaran relatif tinggi, di rentang 2,5 sampai 4,2 persen dari total APBD (Fauzia, 2019).

Sehubungan efisensi di era Covid-19, Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian dan Menteri Keuangan Sri Mulyani pada awal penyebaran virus ini, tepatnya pada 9 April 2020 lalu, meminta pemerintah daerah memangkas anggaran perjalanan dinas minimal sebesar 50 persen. Hal ini tertuang dalam Keputusan Bersama Mendagri dan Menkeu Nomor 119/2813/sj Nomor 177/KMK.07/2020 tentang Percepatan Penyesuaian Anggaran Pendapatan Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) serta Pengamanan Daya Beli Masyarakat dan Perekonomian Nasional (CNN, 2020).

Di sisi lain, WFH memberi kesadaran pada masyarakat bahwa keterbatasan ruang dan gedung yang menjadi isu besar dari waktu ke waktu, menemukan solusi. Faktanya, di banyak instansi atau institusi, termasuk di Kanwil Kemenag Jatim, dengan eksistensi 50 persen operasional Work from Office (WFO), pelayanan publik masih bisa berjalan. Ada banyak pelayanan yang menyentuh masyarakat secara langsung justru dapat dilakukan secara *online* atau dalam jaringan.

Penggiliran karyawan WFH dan WFO telah menunjukkan hasil yang memuaskan (Kompas, 2020).

Terlebih, dalam perjalannya, Kanwil Kemenag Jatim juga menerapkan Flexible Work Arrangement (FWA), di mana pengaturan pekerjaan dibuat seflexibel mungkin, efektif dan efisien, berorientasi pada pelayanan publik. Covid-19 telah mengajarkan FWA sangat mungkin dilakukan dengan tingkat efektifitas pelayanan yang masih terjaga dengan baik (Anggraeni, 2020). Sistem internal yang ditopang teknologi, melalui beragam aplikasi, sudah memungkinkan Kanwil Kemenag Jatim membagi tugas tiap unit dan tiap aparatur sipil negara secara adil.

Kekhawatiran bahwa hanya orang yang memiliki wawasan dan tingkat intelektual tinggi saja yang bisa bekerja dari rumah, tidak terbukti. Pasalnya, semua aparatur sipil negara atau karyawan di Kanwil Kemenag Jatim bisa melalui proses belajar yang cepat melalui piranti teknologi yang ada. Para penyelenggara negara diharapkan menerapkan pola serta cara baru yang lebih adaptif. Dari waktu ke waktu, pekerjaan sudah berpatokan pada

digitalisasi. Dokumen-dokumen digital yang berhubungan dengan pelayanan publik diformulasikan. Ke depan, rekrutmen aparatur sipil negara atau karyawan bakal menjadikan variabel literasi teknologi informasi sebagai pertimbangan.

Sistem WFH di Kanwil Kemenag Jatim dijalankan terstruktur dan bertujuan. Artinya, ada *Goal Setting* yang jelas atas semua langkah yang dijalankan. Pola-pola kinerja tetap dipertahankan yang berarti ada upaya menjaga *Contingency* atau karakteristik institusi yang selama ini menjadi budaya kerja. Meski demikian, tentu saja ada regulasi yang berubah seperti pelaporan kehadiran berbasis *finger print*. Pelaporan kehadiran sudah berdasar dengan hasil kerja. Kanwil Kemenag Jatim berupaya agar unsur *Decoupin*, di mana regulasi dan karakteristik atau budaya institusi tetap terjaga. Sehingga spirit untuk bekerja melayani masyarakat tidak terganggu meskipun ada sejumlah perubahan.

WFH mewajibkan setiap aparatur sipil negara atau karyawan untuk memiliki target kinerja yang terukur dengan jelas. Target yang dimaksud bakal diperiksa poin dan capaiannya, per hari, per minggu dan per bulan oleh

tiap pemimpin unit. Evaluasi semacam itu dilakukan berjenjang. Semua itu merupakan indikator yang digunakan untuk menilai apparatus sipil negara atau karyawan. Pelaksanaan WFH dan WFO di Kanwil Kemenag Jatim berlangsung sesuai dengan kondisi zona wilayah. Lokasi instansi ini berada di Sidoarjo. Parameter kondisi zona wilayah disesuaikan dengan Surat Edaran Gubernur Jawa Timur.

### **Pelayanan Publik Dalam Jaringan**

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Tatatan Normal Baru, penyesuaian birokrasi dilaksanakan sebagai efek dari eksistensi kondisi pandemi Covid-19. Mekanisme perubahan di institusi dilaksanakan karena adanya faktor eksternal (Drucker, 1993). Sistem WFH yang dilakukan pemerintah di setiap level dan bidang kerja, menjadikan internet atau teknologi sebagai infrastruktur utama. Selain itu, ada banyak aplikasi yang dirilis dan digunakan bagi masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan publik. Kanwil Kemenag Jatim termasuk instansi yang banyak meluncurkan aplikasi demi

mewujudkan tujuan atau *Goal Setting* yang telah ditentukan. Bisa jadi, penggunaan aplikasi berbasis internet ini bukan merupakan karakter institusi di Kanwil Kemenag Jatim. Meski demikian, melalui regulasi baru yang dicetuskan demi menjawab kondisi sosial yang ada pada era Covid-19, operasional aplikasi berbasis internet ini bisa langgeng atau berkelanjutan.

Sejumlah aplikasi berbasis internet yang dirilis Kanwil Kemenag Jatim antara lain, layanan perizinan *online* atau dalam jaringan (daring), termasuk di dalamnya Apilksi Surat (Si NaDinE), Antrian Oline, Informasi Layanan (InLa), serta Layanan Tracking dan Pelayanan Terpadu Satu Atap. Ada pula layanan publik dalam jaringan yang bisa diakses, contohnya, Sistem Informasi Kurikulum Madrasah (SIKURMA), Beasiswa Sarjana, LKPP atau Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (E-Katalog), Gerakan Masyarakat Sadar Halal (Gemar Halal), Sistem Pengawasan (E-Simwas), Bimas Islam (BIDA), Konsultasi Syariah, LAPOR, Informasi Haji, Sistem Informasi Kepenghuluan (Simpenghulu), Sistem Informasi Masjid (Simas), Sistem Informasi Zakat (Simzat), Sistem Informasi Manajemen

Nikah (Simkah), Sistem Informasi Ketenagaan Pesantren (Sikap), dan lain sebagainya. Berbagai aplikasi dibuat demi memudahkan pelayanan pada masyarakat secara optimal.

Selama ini, kegiatan Kanwil Kemenag Jatim yang berhubungan dengan aktifitas sosialisasi, penilaian dan pendampingan juga memakai sistem aplikasi *online* atau dalam jaringan. Dengan cara ini, produktifitas instansi ini dapat tetap terjaga. Selama ini, kegiatan semacam itu melibatkan tatap muka secara langsung, misalnya, dengan mengundang peserta untuk hadir di suatu tempat dan memerlukan waktu persiapan dalam jangka tertentu. Aktifitas *online* atau dalam jaringan meringkas semua itu. Kegiatan pun bisa menjadi efektif dan efisien. Pengeluaran juga bisa dihemat, praktis, dan bahkan, dua atau lebih kegiatan bisa dijalankan pada hari yang sama.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kebijakan Kanwil Kemenag Jatim selama masa pandemi Covid-19 ini berjalan selaras dengan konsep *agile* dan adaptif. Terdapat sejumlah perubahan kebijakan yang progresif dalam kurun waktu relatif singkat. Artinya, ada respon yang cepat terhadap perubahan sosial di

masyarakat akibat dampak pandemi Covid-19. Sementara itu, pola adaptif yang dilaksanakan Kanwil Kemenag Jatim mengacu pada sistem. Sistem yang dimaksud berkenaan dengan menguatnya keterlibatan ilmuwan dalam proses pembuatan kebijakan dan meningkatkan koordinasi antarkementerian/lembaga dalam proses formulasi dan implementasi kebijakan. Adanya Work from Home (WFH) atau bekerja dari rumah dan *Flexible Work Arrangement* (FWA) atau pengaturan pekerjaan secara fleksibel merupakan implementasi kebijakan yang adaptif. Di sisi lain, semua inovasi memiliki keselarasan dengan prinsip *Goal Setting*, *Contingency*, dan *Decoupin* yang digariskan dalam *grand theory* teori institusional. Maknanya, semua inovasi kebijakan memiliki tujuan yang jelas serta terdapat keseimbangan antara regulasi formal dan budaya institusi di Kanwil Kemenag Jatim.

Pada bagian lain, Kanwil Kemenag Jatim diharapkan bisa memiliki banyak inovasi kebijakan lain yang aplikatif. Kebijakan yang dimaksud tidak harus merupakan turunan langsung dari regulasi pemerintah pusat, dalam hal ini

Kementerian Agama. Kebijakan praktis dalam bentuk regulasi Surat Keputusan Kepala Kanwil, Surat Edaran, dan sebagainya, bisa dicetuskan sesuai dengan kebutuhan birokrasi dan organisasi di lingkungan Jawa Timur. Sementara itu, oleh karena makin banyak kebijakan berbasis internet di era pandemi Covid-19, Kanwil Kemenag Jatim perlu ikut bersumbangsih melakukan percepatan pemerataan infrastruktur internet. Pekerjaan semacam ini bisa dilaksanakan secara sinergis dengan jajaran samping, antara lain, Pemerintah Provinsi Jawa Timur maupun pemerintah kabupaten/kota.

## DAFTAR PUSTAKA

Afiah, S., Farida, A. S., & Muslim, J. (2020). Inovasi kebijakan publik tentang pencegahan dan penanggulangan corona virus disease 19 (Covid-19) di Jawa Barat. Bandung: Digital Library UIN Sunan Gunung Djati.

Akbar, C. (2020). Sri Mulyani: Pandemi Jadi Momentum Reformasi Teknologi, Retrieved Juli 9, 2020, from <https://bisnis.tempo.co/read/1362389/sri-mulyani-pandemi-jadi-momentum-reformasi-teknologi>.

Bahtiar, R. A., & Saragih, J. P. (2020). Dampak Covid-19 terhadap perlambatan ekonomi sektor umkm. *Jurnal Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 7(6), 19-24.

Berardo, R., & Scholz, J.T. (2010). Self organizing policy networks: Risk, partner selection, and cooperation in estuaries. *American Journal of Political Science*, 54(3), 632-649.

Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1990). Looking at the bright side: A positive approach to qualitative policy and evaluation research. *Qualitative Sociology*, 13(2), hal 183-192.

Brunner, R., & Lynch, A (2013). *Adaptive governance and climate change*. Berlin: Springer Science & Business Media.

CNN Indonesia. (2020). Tito minta pemda pangkas perjalanan dinas minimal 50 persen. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200414113215-532-492978/tito-minta-pemda-pangkas-perjalanan-dinas-minimal-50-persen>

Dernhart, Janet V. & Robert B. Dernhart. (2003). *The New Public Service, Serving not Steering*. New York: ME Sharpe, Inc.

Dharma, S. (2021). Membangun Kesadaran Global Warga Negara: Studi Kebijakan Publik Di Era Pandemi Covid 19. *PERSPEKTIF*, 10(1), 248-254.

Drucker, P. F. (1993). *Concept of the Corporation*. New Jersey: Transaction Publishers.

Dwiyanto, A. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM - Galang Printika

Edwards, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. California: Congressional Quarterly Press

Guderson, L.H. (2001). *Panarchy: understanding transformations in human and natural system*. Washington: Island press.

Habibi, A. (2020). Normal Baru Pasca Covid-19. *'ADALAH*, 4(1).

Handoyo, E. (2012). *Kebijakan Publik*. Semarang: Widya Karya.

Haryono, N. (2012). Jejaring untuk membangun kolaborasi sektor publik. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 4(1), 47-53.

Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Hong, S., & Lee, S. (2018). Adaptive governance and decentralization: Evidence from regulation of the sharing economy in multi-level governanve. *Government Information Quarterl*, 35(2), 299-305

Janssen, M., & Van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterl*, 33(1): 1-5

Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemi. *International Jounal of information Management*, 1-7

Kusnanto, H. (2008). Kebijakan kesehatan masyarakat berbasis bukti. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 11(01).

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data*

*Analysis.* California: Sage Publishing Inc

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.

Pierson, P. 2000. Increasing Returns Path Dependence and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2): 251-267.

Rachman, R. F. (2019). Optimalisasi Teknologi Komunikasi Informasi Command Center Bagi Efektifitas Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan. *Dakwatuna: Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam*, 5(2), 170-180.

Rachman, R. F. (2020). Implementasi Kebijakan Inklusif Pondok Sosial Kalijudan Surabaya. *Jurnal Khazanah Intelektual*, 4(1), 673-691. <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i1.53>

Ruhyana, N. F., & Ferdiansyah, H. (2020). Strategi Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumedang Dalam Penyaluran Bantuan Sosial Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Khazanah Intelektual*, 4(2), 789-804. <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i3.69>

Sarah Oktaviani Alam. (2020) from <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-5092291/arti-zona-hitam-dan-berbagai-kode-warna-dalam-pandemi-covid-19>

Savitri, L., Prasongko, D. (2020). *Kekuasaan, ilmu pengetahuan dan tata kelola penanggulangan pandemi COVID-19*, dalam Mas'udi, W. dan Winanti, P.S. (eds). *Tata kelola Penanganan COVID-19 di Indonesia; Kajian* awal. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, pp.19-45.

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. London: Sage publications.

Wang, C., Medaglia, R., & Zheng, L. (2018). Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability. *Government Information Quarterly*, 35(2), 306-322.

Weible, Christopher M., Daniel Nohrstedt, Paul Cairney, David P Carter, Deserai A. Crow, Anna P. Durnova, Tanya Heikkila, Karin Ingold, Allan McConnell, and Diane Stone. (2020). COVID-19 and the policy science: initial reactions and perspectives. *Policy sciences*, 53: 1-17

Wibawa, S. (1994). *Kebijakan publik. Proses dan Analisis*. Jakarta: Intermedia

Windarto, A. P., Indriani, U., Raharjo, M. R., & Dewi, L. S. (2020). Bagian 1: Kombinasi Metode Klastering dan Klasifikasi (Kasus Pandemi Covid-19 di Indonesia). *Jurnal Media Informatika Budidarma*, 4(3), 855-862.

Yang, K. (2020). Unprecedented Challenges, Familiar Paradoxes: COVID-19 and Governance in a New Normal State of Risks. *Public Administration Review*.

Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.