



Revitalisasi Kemampuan Adaptasi Birokrasi Garis Depan Pada Kebiasaan Baru Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Kota Makassar

Hafiz Elfiansya Parawu ¹⁾; Abdul Mahsyar ²⁾; Sudarmi ³⁾

^{1,2,3)} Study Program of Public Administration Faculty of Social and Political Science,

Universitas Muhammadiyah Makassar

Email: ¹⁾ hafiz@unismuh.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [15 Maret 2024]

Revised [30 Mei 2024]

Accepted [06 Juni 2024]

KEYWORDS

street level bureaucracy, bureaucratic adaptation, public services

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Birokrasi garis depan menjadi salah satu elemen utama dalam penyelenggaraan layanan publik dalam menangani dampak pandemi Covid-19. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menemukenali revitalisasi peran aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari Kecamatan Rappocini Kota Makassar dalam memberikan pelayanan administrasi pemerintahan dan pelayanan lainnya kepada masyarakat selama masa penerapan kebijakan *new normal*. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari sudah menunjukkan kemampuan yang baik dalam merespon dan mengatasi masalah penyelenggaraan layanan publik di era *new normal* serta tantangan dari aspek efisiensi, efektivitas, dan keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik dapat diatasi.

ABSTRACT

Street level bureaucracy is one of the main elements in providing public services in dealing with the impact of the Covid-19 pandemic. This research specifically aims to identify the revitalization of the role of Ballaparang Sub District and Gunung Sari Sub District officials, Rappocini District, Makassar Municipality in providing government administration services and other services to the community during the implementation period of the new normal policy. The type of research used is qualitative with a descriptive approach. The results of the research show that the Ballaparang and Gunung Sari Sub District officials have demonstrated good abilities in responding to and overcoming problems in the delivery of public services in the new normal era and challenges from the aspects of efficiency, effectiveness and fairness in the delivery of public services can be overcome.

PENDAHULUAN

Birokrasi memegang peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, namun dalam beberapa kasus, birokrasi sering kali dihadapkan pada tantangan seperti birokratisasi yang berlebihan, lambatnya respons terhadap kebutuhan masyarakat, dan kurangnya inovasi dalam penyelenggaraan layanan. Revitalisasi birokrasi menjadi penting untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan responsivitas birokrasi dalam pelayanan publik (Johnson, 2023).

Birokrasi sebagai salah satu elemen utama dalam penyelenggaraan layanan publik juga turut berperan dalam menangani dampak pandemi Covid-19. Wabah Covid-19 telah menghadirkan tantangan besar bagi penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh dunia. Pandemi Covid-19 telah memaksa birokrasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi yang tidak terduga (Smith, 2022), termasuk juga terjadi di Indonesia. Pemerintah menerapkan kebijakan pembatasan sosial dan mengurangi kontak fisik dengan melakukan *lockdown* seperti yang dianjurkan oleh WHO sebagai upaya mengatasi penyebaran virus secara masif (Mas'udi & Winanti, 2020).

Pemerintah Indonesia kemudian juga menerapkan pola penanganan baru dengan menerapkan kebijakan *new normal* atau adaptasi kebiasaan baru. Berbagai pertanyaan yang muncul terkait dengan adaptasi kebiasaan baru secara khusus dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang dilaksanakan oleh birokrasi garis depan (*street level bureaucracy*) yang berinteraksi langsung dengan warga masyarakat yang dilayani. Kebiasaan lama dalam penyelenggaraan pelayanan publik secara langsung kini berubah drastis menjadi pelayanan *online* atau pelayanan langsung secara terbatas dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat. Persoalannya, institusi birokrasi kurang memiliki mekanisme untuk bereaksi dan beradaptasi pada perubahan, serta banyaknya aktor dengan berbagai kepentingan (Apriliyanti & Pramusinto, 2020).

Pemerintah Kota Makassar sendiri, dalam melakukan pemutusan mata rantai penyebaran Covid-19 telah mengeluarkan kebijakan seperti; wajib memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan, memakai *hand sanitizer*, PSBB (pembatasan sosial berskala besar) yang mencakup; pembatasan pelaksanaan pembelajaran dan/ atau institusi pendidikan, pembatasan aktivitas bekerja di tempat kerja, pembatasan

kegiatan keagamaan di rumah ibadah, pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum, pembatasan aktifitas sosial dan budaya, pembatasan penggunaan moda transportasi untuk pergerakan orang dan barang, dan pemenuhan hak dan kewajiban serta pemenuhan dasar penduduk kota Makassar selama PSBB diterapkan, yang diatur dalam Peraturan Walikota Makassar Nomor 22 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan.

Di Kota Makassar sendiri, berdasarkan informasi dari Tim Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 Sulsel, Kecamatan Rappocini merupakan salah satu kecamatan yang terdampak Covid-19 dengan korban terbanyak di antara kecamatan-kecamatan lainnya (heraldmakassar, 2020), dan ada 2 (dua) kelurahan, yaitu Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari, yang masyarakatnya terpapar Covid-19. Adapun berdasarkan data harian Satgas Covid-19 mencatat bahwa pada tanggal 16 Februari 2022 yang terkonfirmasi Covid-19 sudah menembus angka 1.083 kasus di Kota Makassar (ppid.makassarkota, 2022).

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan revitalisasi peran birokrasi garis depan dalam beradaptasi pada kebiasaan baru penyelenggaraan pelayanan publik, diantaranya penelitian Taufik & Warsono (2021), yang menyoroti lembaga kepolisian yang memberikan pelayanan kepada masyarakat pada masa pandemi Covid-19 pada aspek keberhasilan dan strategi perubahan yang dilakukan. Ada juga penelitian dari Lumbanraja (2020), yang membahas tentang reformasi regulasi di bidang birokrasi di Indonesia di era *new normal* yang masih perlu meningkatkan penggunaan *e-government*, terutama mengoptimalkan penerapan model *Network Service*. Kemudian, ada juga penelitian Irawati & Kuntara (2022), yang terkait dengan BPKD Kota Padang Panjang yang telah melakukan transformasi pelayanan publik di era *new normal*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Taufik & Warsono (2021), Lumbanraja (2020), dan Irawati & Kuntara (2022), adalah terkait dengan pelayanan publik yang dilakukan pada kondisi *new normal* dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus pada revitalisasi kemampuan adaptasi birokrasi garis depan yang berfokus di 2 (dua) kelurahan, sedangkan penelitian Taufik & Warsono (2021), berfokus pada pelayanan publik yang berfokus di Lembaga kepolisian. Lalu, perbedaan dengan penelitian Lumbanraja (2020), adalah berfokus pada reformasi regulasi di bidang birokrasi di Indonesia dengan penerapan *e-government*. Sedangkan, perbedaan dengan penelitian Irawati & Kuntara (2022), karena lebih berfokus pada transformasi pelayanan publik di BPKD Kota Padang Panjang.

Kebaruan penelitian yang berfokus pada kemampuan adaptasi birokrasi garis depan, dalam hal ini aparat kelurahan dalam melakukan adaptasi kebiasaan baru untuk menyelenggarakan pelayanan publik dan revitalisasi peran yang mereka lakukan sebagai pelaksana kebijakan pemerintah ini, mendasari tujuan penelitian untuk mendeskripsikan kemampuan adaptasi dalam merespon dan mengatasi masalah, serta tantangan yang dihadapi oleh aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari Kecamatan Rappocini Kota Makassar dalam penyelenggaraan pelayanan publik pada masa adaptasi kebiasaan baru atau *new normal*.

LANDASAN TEORI

Konsep Birokrasi Garis Depan

Studi tentang *street-level bureaucracy* atau birokrasi garis depan (BGD), telah menyoroti pentingnya dimensi politis dan etis dalam pengambilan keputusan di lapangan. Argyris (1985), menekankan perlunya pengembangan kompetensi politis bagi pegawai di garis depan untuk dapat menavigasi berbagai kepentingan dan dinamika politik yang ada di level lokal. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di garis depan tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen politik yang aktif dalam konteks pelayanan publik.

Selain itu, studi tentang birokrasi garis depan juga menyoroti peran penting konteks lokal dalam membentuk praktik dan kebijakan di lapangan. Di antara berbagai faktor yang memengaruhi keputusan dan tindakan pegawai di garis depan, konteks lokal termasuk budaya organisasi, nilai-nilai komunitas, dan kondisi sosial-ekonomi yang ada di daerah tersebut (Frederickson & Smith, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan publik tidak dapat dipahaminya secara terpisah dari konteks spesifik di mana layanan tersebut disediakan.

Namun, meskipun memiliki otoritas dan diskresi yang signifikan, pegawai di garis depan sering kali terbatas oleh kendala-kendala struktural dan administratif. Maynard-Moody dan Musheno (2003) mengidentifikasi beberapa faktor yang membatasi kapasitas pegawai di garis depan untuk memberikan layanan yang optimal, termasuk kebijakan organisasi yang kaku, kurangnya sumber daya, dan tekanan untuk mematuhi prosedur yang formal (Maynard-Moody & Musheno, 2003). Hal ini menyoroti pentingnya dukungan organisasi yang tepat untuk mendukung kinerja pegawai di garis depan.



Dalam kesimpulannya, studi tentang birokrasi garis depan telah memberikan wawasan penting tentang peran, tantangan, dan dinamika kerja pegawai di lapangan dalam penyelenggaraan layanan publik. Pengakuan terhadap peran kritis birokrasi garis depan dalam menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan di lapangan, serta dukungan yang tepat dari organisasi dan kebijakan publik, merupakan hal yang penting dalam meningkatkan efektivitas dan responsivitas pelayanan publik.

Peran BGD tersebut dipandang sangat strategis pada masa pandemi Covid-19 untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Warga masyarakat diperhadapkan pada ketidakpastian dalam menghadapi situasi pandemi ini, sehingga harapan akan pelayanan yang mereka butuhkan terletak pada BGD. Tugas-tugas BGD pada situasi normal yang selama ini hanya memberikan pelayanan administratif pada instansinya masing-masing, kini diperhadapkan pada berbagai tugas tambahan untuk mengatasi meluasnya pandemi dan memberikan bantuan sosial kepada masyarakat (Mas'udi & Winanti, 2020). Kondisi seperti ini yang memaksa dilakukannya revitalisasi terhadap peran dari BGD, sekaligus menjadi perwujudan BGD yang selalu hadir di tengah masyarakat.

Dalam konteks pandemi seperti COVID-19, peran birokrasi garis depan menjadi semakin penting dalam merespons kebutuhan mendesak masyarakat. Studi tentang birokrasi garis depan di masa pandemi menyoroti tantangan tambahan yang dihadapi oleh pegawai di lapangan, termasuk risiko paparan terhadap virus, tekanan psikologis, dan penyesuaian dengan perubahan kebijakan yang cepat (Bissell et al., 2020). Hal ini menunjukkan pentingnya pengakuan dan dukungan terhadap pegawai di garis depan dalam situasi darurat seperti pandemi.

Namun, meskipun memiliki potensi untuk memengaruhi secara positif pengalaman masyarakat terhadap layanan publik, birokrasi garis depan juga rentan terhadap bias dan diskriminasi. Beberapa penelitian telah menyoroti risiko diskriminasi yang dihadapi oleh kelompok-kelompok rentan, seperti minoritas etnis, ekonomi, atau gender, dalam interaksi dengan pegawai birokrasi di lapangan (Frederickson & Ghore, 2005). Hal ini menekankan pentingnya kesadaran akan bias yang mungkin ada di dalam birokrasi garis depan dan upaya-upaya untuk mengatasi ketidaksetaraan dalam pelayanan publik.

Dalam era digitalisasi dan inovasi teknologi, peran birokrasi garis depan juga mengalami transformasi. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan publik, namun juga menimbulkan tantangan terkait kesenjangan digital dan keterampilan teknologi di kalangan pegawai birokrasi (Dunleavy & Margetts, 2019). Oleh karena itu, integrasi teknologi dalam operasional birokrasi garis depan harus diiringi dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai.

Konsep Adaptasi Birokrasi

Studi empiris telah menyoroti berbagai strategi adaptasi yang diadopsi oleh birokrasi dalam berbagai konteks. Misalnya, Christensen dan Laegreid (2007) mengidentifikasi berbagai jenis strategi adaptasi, termasuk restrukturisasi organisasi, penerapan teknologi informasi, dan pengembangan kemitraan dengan sektor swasta atau masyarakat sipil (Christensen & Laegreid, 2007). Penelitian ini menunjukkan kompleksitas dan keragaman upaya yang dilakukan oleh birokrasi dalam menghadapi tantangan perubahan.

Adanya perubahan lingkungan secara drastis yang berdampak terhadap kinerja organisasi publik memaksa pemerintah untuk cepat merespon dan tangkas (*agile*) mengantisipasi dampak negatif dari setiap perubahan itu (Kasali, 2014). Antisipasi birokrasi yang cepat dari perubahan lingkungan tersebut membutuhkan adaptasi supaya perubahan-perubahan yang ada memberi manfaat atau nilai positif bagi birokrasi dan masyarakat yang dilayani.

Berbagai perspektif pengertian adaptif dalam konteks organisasi dan administrasi publik seperti yang dikemukakan oleh Hong & Lee (2018), bahwa adaptif adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian atas tindakan yang harus diambil. Janssen & Voort (2016), menjelaskan adaptif sebagai penyesuaian sistem, baik dari segi tata kelola dan kerja organisasi dengan lingkungan yang berubah.

Berdasarkan pengertian para pakar dapat dipahami bahwa konsep adaptif merujuk pada 2 (dua) hal. Pertama, kapasitas organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dan kesiapan dalam pengambilan keputusan, dimana dapat dilihat pada kemampuan organisasi dalam merespon dan mengelola perubahan secara tepat waktu. Kedua, kemampuan organisasi dalam menangani masalah yang kompleks dengan melakukan kolaborasi dengan berbagai aktor dengan kepentingan yang berbeda (Apriliyanti, Indri, & Pramusinto, 2020).

Kolaborasi aktor dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan (*new normal*) melahirkan konsep *adaptive governance*, yaitu model tatakelola pemerintahan yang berusaha untuk menyesuaikan dan merespon perubahan dengan memerhatikan prinsip-prinsip *good governance*. Dimensi yang harus diperhatikan untuk implementasi *adaptive governance* ini meliputi informasi, kebutuhan politik, dan sumber daya (Kasali, 2014). Kepiawaian birokrasi dalam berkolaborasi merupakan wujud dari

kemampuan pemerintah beradaptasi dengan melakukan perubahan sistem untuk menyikapi lingkungan yang berubah (Zaenuri, 2014).

Namun, proses adaptasi birokrasi tidak selalu berjalan mulus dan sering kali dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan. Studi oleh Meyer dan Rowan (1977) menyoroti fenomena "*isomorfisme institusional*" yang menyebabkan birokrasi cenderung untuk mengadopsi praktik-praktik yang dominan di lingkungannya, bahkan jika praktik tersebut tidak optimal atau efisien (Meyer & Rowan, 1977). Hal ini menunjukkan bahwa proses adaptasi birokrasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor institusional dan kekuatan eksternal.

Selain itu, adaptasi birokrasi juga terkadang dihambat oleh resistensi internal dan kepentingan-kepentingan yang mapan. Di antara berbagai faktor yang memengaruhi tingkat adaptasi organisasi, faktor budaya dan politik organisasi sering kali memainkan peran kunci (Egeberg, 2012). Studi ini menyoroti pentingnya memahami dinamika politik dan budaya organisasi dalam merancang strategi adaptasi yang efektif.

Dalam konteks dinamika global dan perubahan lingkungan, adaptasi birokrasi juga menjadi semakin penting dalam mempertahankan relevansinya. Stoker (2006) mengemukakan konsep "*governance without government*" yang menyoroti peran penting birokrasi dalam kolaborasi lintas sektor dan jaringan kebijakan yang semakin kompleks (Stoker, 2006). Hal ini menekankan perlunya adaptasi birokrasi untuk beroperasi dalam konteks yang terus berubah dan terkoneksi.

Dalam kesimpulannya, adaptasi birokrasi menyoroti pentingnya perubahan organisasional dalam menghadapi tantangan dan dinamika lingkungan yang terus berubah. Meskipun terdapat berbagai strategi adaptasi yang dapat diadopsi, proses adaptasi birokrasi sering kali dihambat oleh hambatan-hambatan internal dan eksternal yang kompleks. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi birokrasi menjadi kunci dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan responsivitas birokrasi dalam penyelenggaraan layanan publik.

Isu penting birokrasi dalam situasi pandemi Covid-19 dan penerapan kebijakan *new normal* atau yang dinamakan adaptasi kebiasaan baru adalah menjawab pertanyaan yang berkenaan dengan kemampuan birokrasi pemerintah untuk beradaptasi terhadap kebiasaan-kebiasaan baru untuk melaksanakan kebijakan dan menyelenggarakan pelayanan publik.

Konsep Pelayanan Publik

Penelitian dalam bidang pelayanan publik sering kali menyoroti pentingnya kualitas layanan dalam mempengaruhi kepuasan dan persepsi masyarakat. Kualitas layanan dapat diukur melalui dimensi-dimensi seperti keandalan, responsivitas, jaminan, dan empati dalam interaksi antara penyedia layanan dan konsumen (Parasuraman et al., 1988). Penekanan pada kualitas layanan ini menunjukkan bahwa pemerintah perlu memperhatikan aspek-aspek ini dalam meningkatkan efektivitas dan penerimaan terhadap pelayanan publik.

Selain itu, studi tentang pelayanan publik juga menyoroti pentingnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Menurut Ostrom (1990), partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan layanan publik dapat meningkatkan legitimasi kebijakan, meningkatkan akuntabilitas pemerintah, dan memperbaiki kualitas layanan. Hal ini menekankan perlunya memperkuat mekanisme partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.

Namun, pelayanan publik sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan dalam penyelenggaraannya. Studi oleh Frederickson dan Smith (2003) menyoroti adanya ketegangan antara efisiensi, efektivitas, dan keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik (Frederickson & Smith, 2003). Tantangan ini mencakup keterbatasan sumber daya, birokrasi yang kompleks, dan perbedaan kebutuhan masyarakat yang beragam. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengelola konflik dan memprioritaskan penggunaan sumber daya yang terbatas untuk memaksimalkan dampak positifnya.

Pandemi Covid-19 telah mempercepat transformasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk penggunaan teknologi digital dan inovasi dalam layanan secara daring. Menurut Dawes dan Pardo (2020), pandemi ini telah mendorong percepatan adopsi teknologi digital dalam penyelenggaraan layanan publik, seperti pendaftaran online, pembayaran elektronik, dan layanan kesehatan jarak jauh. Transformasi ini menunjukkan peran teknologi dalam meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Penelitian terkait revitalisasi peran birokrasi garis depan dalam beradaptasi pada kebiasaan baru penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Makassar ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Jenis



data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi data primer yang bersumber dari pengamatan langsung (observasi) dan wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan, dan data sekunder yang bersumber dari data pendukung yang diperlukan untuk melengkapi data primer. Informan dalam penelitian ini, meliputi pihak pemerintah kelurahan, tokoh masyarakat, dan masyarakat penerima manfaat yang terdampak pandemi Covid-19 di Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari Kecamatan Rappocini Kota Makassar. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah induktif terhadap data yang diperoleh (analisis data dari lapangan), yaitu peneliti langsung ke lapangan untuk mempelajari revitalisasi birokrasi garis depan dalam beradaptasi pada kebiasaan baru penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Aspek Kemampuan Adaptasi dalam Merespon Masalah

Kemampuan adaptasi dalam merespon masalah diukur berdasarkan 3 (tiga) kemampuan, yaitu: (a) Mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif; (b) Merespon dengan cepat; dan (c) Menyesuaikan aktivitas kerja dalam mengatasi masalah yang muncul, sehingga kelancaran dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik dapat tercapai.

Terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif, terungkap bahwa aparat kelurahan dapat mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif pada masa *new normal*. Kemampuan adaptasi aparat kelurahan nampak pada aktivitas evaluasi rutin terhadap respons dan umpan balik dari masyarakat terkait dengan layanan disediakan. Juga dengan memantau sejumlah indikator kinerja, seperti jumlah permintaan layanan yang diproses secara *online*, tingkat kehadiran pada acara penyuluhan, dan tingkat kepuasan masyarakat. Dengan memperhatikan data tersebut, pihak kelurahan dapat terus melakukan penyesuaian dan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas pelayanannya kepada masyarakat.

Aparat kelurahan juga intens mengadakan pertemuan daring atau menyebarkan informasi melalui *platform online* untuk memberikan *update* tentang perubahan kebijakan atau protokol kesehatan. Selain itu, mereka meningkatkan pelayanan *online*, seperti pengurusan administrasi, untuk mengurangi interaksi langsung dan memastikan keselamatan masyarakat.

Adapun dari pihak masyarakat yang dilayani merasakan bahwa pihak aparat kelurahan sudah melakukan penyebaran informasi dan memberikan *update* tentang perubahan kebijakan atau protokol kesehatan, serta menginginkan agar transparansi dalam mengkomunikasikan kebijakan dan perubahan kepada masyarakat harus semakin ditingkatkan.

Tabel 1. Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam Mengidentifikasi Perubahan yang Terjadi Secara Aktif

Aspek Kemampuan Adaptasi dalam Merespon Masalah	Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan	Tanggapan Masyarakat
Kemampuan adaptasi aparat kelurahan dalam mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif	Melakukan aktivitas evaluasi rutin terhadap respons dan umpan balik dari masyarakat	Pihak kelurahan sudah melakukan penyebaran informasi dengan baik
	Memantau sejumlah indikator kinerja (jumlah permintaan layanan yang diproses secara <i>online</i> , tingkat kehadiran pada acara penyuluhan, dan tingkat kepuasan masyarakat)	Pihak kelurahan sudah memberikan <i>update</i> tentang perubahan kebijakan atau protokol kesehatan dengan baik
	Secara intens mengadakan pertemuan daring atau menyebarkan informasi melalui <i>platform online</i>	Pihak kelurahan dapat meningkatkan transparansi dalam mengkomunikasikan kebijakan dan perubahan kepada masyarakat
	Meningkatkan pelayanan <i>online</i>	semakin ditingkatkan

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil penelitian terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif ini selaras dengan pernyataan Lipsky (2012), bahwa birokrasi garis depan adalah birokrasi yang berinteraksi langsung dengan masyarakat yang

dilayani. Dimana dalam hal ini aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dapat memastikan bahwa pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan secara efektif dan responsif, meskipun di masa *new normal*, salah satunya melalui pelayanan *online*. Dimana hal ini dilakukan untuk mengurangi interaksi langsung dan memastikan keselamatan masyarakat yang dilayani.

Adapun tanggapan masyarakat terhadap kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari ini searah dengan pernyataan Maynard-Moody & Musheno (2003), dimana ada beberapa faktor yang membatasi kapasitas pegawai di garis depan untuk memberikan layanan yang optimal, termasuk kebijakan organisasi yang kaku, kurangnya sumber daya, dan tekanan untuk mematuhi prosedur yang formal. Sehingga, sangat dibutuhkan dukungan organisasi yang tepat untuk mendukung kinerja pegawai di garis depan.

Adapun terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam merespon dengan cepat, terungkap bahwa aparat kelurahan bergerak cepat dan responsif dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Aparat kelurahan tetap memastikan bahwa informasi tentang layanan-layanan yang tersedia dan protokol kesehatan terkini dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat, serta terus meningkatkan pelayanan *online* untuk meningkatkan kualitas pelayanan di masa *new normal*. Juga mengumpulkan umpan balik dari masyarakat secara langsung untuk mengetahui area-area yang masih perlu ditingkatkan.

Masyarakat kelurahan yang dilayani juga mengapresiasi kinerja aparat kelurahan yang dengan cepat memberikan informasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi kepada masyarakat, baik melalui media sosial maupun papan pengumuman di kantor kelurahan. Hanya saja, masyarakat masih menginginkan agar komunikasi dua arah antara kelurahan dan masyarakat dapat terus ditingkatkan agar respons aparat kelurahan terhadap masyarakat yang dilayani dapat lebih efektif. Hal ini termasuk meningkatkan aksesibilitas layanan melalui penggunaan teknologi digital, menyediakan informasi yang jelas dan akurat tentang kebijakan dan protokol kesehatan, serta memberikan respons yang cepat terhadap pertanyaan, kekhawatiran, atau masalah yang muncul dari masyarakat.

Tabel 2. Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam Merespon dengan Cepat

Aspek Kemampuan Adaptasi Merespon Masalah	Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan	Tanggapan Masyarakat
Kemampuan adaptasi aparat kelurahan dalam merespon dengan cepat	Memastikan informasi layanan-layanan yang tersedia dan protokol kesehatan terkini dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat	Mengapresiasi kinerja aparat kelurahan yang cepat memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi
	Meningkatkan pelayanan <i>online</i> untuk meningkatkan kualitas pelayanan	Menginginkan agar komunikasi antara kelurahan dan masyarakat dapat terus ditingkatkan
	Mengumpulkan umpan balik dari masyarakat secara langsung untuk mengetahui area-area yang masih perlu ditingkatkan	Pihak kelurahan dapat meningkatkan aksesibilitas layanan melalui penggunaan teknologi digital
		Pihak kelurahan dapat menyediakan informasi yang jelas dan akurat tentang kebijakan dan protokol kesehatan
		Pihak kelurahan dapat memberikan respons yang cepat terhadap pertanyaan, kekhawatiran, atau masalah yang muncul

Sumber: Data Diolah, 2023

Kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari yang bergerak cepat dan responsif dalam memberikan layanan kepada masyarakat di masa *new normal*, senada dengan pernyataan Mas'udi & Winanti (2020), bahwa tugas-tugas pegawai di garis depan pada situasi normal yang selama ini hanya memberikan pelayanan administratif pada instansinya masing-masing, kini diperhadapkan pada berbagai tugas tambahan untuk mengatasi meluasnya pandemi dan memberikan bantuan sosial kepada masyarakat. Kondisi seperti ini yang memaksa dilakukannya revitalisasi terhadap



peran dari pegawai di garis depan, sekaligus menjadi perwujudan pegawai di garis depan yang selalu hadir di tengah masyarakat.

Adapun tanggapan masyarakat agar pihak kelurahan meningkatkan aksesibilitas layanan melalui penggunaan teknologi digital, selaras dengan pernyataan Dunleavy & Margetts (2019), bahwa di era digitalisasi dan inovasi teknologi, peran birokrasi garis depan juga mengalami transformasi. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan publik, namun juga menimbulkan tantangan terkait kesenjangan digital dan keterampilan teknologi di kalangan pegawai birokrasi. Maka, integrasi teknologi dalam operasional birokrasi garis depan harus diiringi dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai.

Melalui pemberian respons yang cepat dalam memberikan layanan kepada masyarakat di masa *new normal*, aparat kelurahan dapat memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan masyarakat terpenuhi secara efektif, serta membantu dalam memitigasi dampak negatif yang mungkin timbul akibat perubahan tersebut.

Selanjutnya, terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam menyesuaikan aktivitas kerja dalam mengatasi masalah yang muncul, terungkap bahwa aparat kelurahan menyesuaikan aktivitas kerjanya dalam mengatasi masalah yang muncul dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Aparat kelurahan tetap berupaya untuk meningkatkan layanan *online*, memperluas jangkauan komunikasi melalui media sosial, dan memperkenalkan alternatif lainnya untuk memastikan bahwa masyarakat tetap dapat mengakses layanan dengan mudah. Juga melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak eksternal, seperti lembaga swadaya masyarakat atau perusahaan swasta, untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat.

Sedangkan, masyarakat masih menginginkan agar pihak kelurahan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan aksesibilitas layanan dengan memperkenalkan layanan *online* dan *hotline* darurat. Termasuk pula untuk dapat terus meningkatkan pelatihan dan dukungan kepada masyarakat agar dapat memanfaatkan layanan-layanan baru dengan lebih baik. Juga penting memperhatikan perubahan kebutuhan masyarakat, memperbarui atau mengembangkan layanan yang sesuai dengan kondisi baru, serta meningkatkan fleksibilitas dan ketersediaan dalam merespons perubahan situasi dengan cepat. Dengan menyesuaikan aktivitas kerja mereka, aparat kelurahan dapat memastikan bahwa pelayanan yang mereka berikan tetap relevan, efisien, dan efektif dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat di masa *new normal*.

Tabel 3. Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam Menyesuaikan Aktivitas Kerja dalam Mengatasi Masalah yang Muncul

Aspek Kemampuan Adaptasi Merespon Masalah	Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan	Tanggapan Masyarakat
Kemampuan adaptasi aparat kelurahan dalam menyesuaikan aktivitas kerja dalam mengatasi masalah yang muncul	Berupaya untuk meningkatkan layanan <i>online</i>	Pihak kelurahan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan aksesibilitas layanan
	Memperluas jangkauan komunikasi melalui media sosial	pihak kelurahan dapat meningkatkan pelatihan dan dukungan kepada masyarakat agar dapat memanfaatkan layanan baru
	Memperkenalkan alternatif lain untuk memastikan masyarakat tetap dapat mengakses layanan dengan mudah	pihak kelurahan dapat memperhatikan perubahan kebutuhan masyarakat
	Melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak eksternal (LSM atau perusahaan swasta) untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat	Pihak kelurahan dapat memperbarui atau mengembangkan layanan yang sesuai dengan kondisi baru Pihak kelurahan dapat meningkatkan fleksibilitas dan ketersediaan dalam merespons perubahan situasi dengan cepat

Sumber: Data Diolah, 2023

Kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam menyesuaikan aktivitas kerja dalam mengatasi masalah yang muncul berkesesuaian dengan pendapat Langelo, Pratiknjo, & Lotulung (2021), yang mengidentifikasi berbagai jenis strategi adaptasi, termasuk restrukturisasi organisasi, penerapan teknologi informasi, dan pengembangan kemitraan dengan sektor

swasta atau masyarakat sipil. Hal ini menunjukkan kompleksitas dan keragaman upaya yang dilakukan oleh birokrasi dalam menghadapi tantangan perubahan.

Jika dikaitkan antara tanggapan masyarakat dengan konteks pelayanan publik, konsep "*new normal*" memang akan menimbulkan tantangan baru dalam penyelenggaraan layanan dan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Menurut Alawneh et al. (2021), "*new normal*" memicu perlunya transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Maka, keberadaan adopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam menciptakan layanan publik yang sesuai dengan tuntutan zaman menjadi sangat penting dalam hal ini.

Aspek Kemampuan Adaptasi Mengatasi Masalah

Kemampuan adaptasi mengatasi masalah diukur berdasarkan 2 (dua) kemampuan, yaitu: (a) Menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin; dan (b) Mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius. Terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin, terungkap bahwa aparat kelurahan dapat menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin dalam memberikan layanan kepada masyarakat dalam kondisi *new normal*. Aparat kelurahan berupaya untuk bertindak cepat dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul. Strategi atau solusi yang efektif diterapkan dalam waktu yang sesingkat mungkin untuk memastikan pelayanan kepada masyarakat tetap optimal. Juga melakukan evaluasi pada tingkat kepuasan masyarakat, efisiensi dalam penyediaan layanan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan mendesak dalam waktu yang cepat.

Adapun tanggapan dari masyarakat, masih menginginkan agar pihak kelurahan dapat meningkatkan komunikasi dengan masyarakat tentang langkah-langkah yang diambil dan mempercepat proses penyampaian informasi terkait dengan layanan yang disediakan di masa *new normal*.

Tabel 4. Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam Menerapkan Strategi atau Solusi yang Efektif dalam Waktu yang Sesingkat Mungkin

Aspek Kemampuan Adaptasi Merespon dengan Cepat	Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan	Tanggapan Masyarakat
Kemampuan adaptasi aparat kelurahan dalam menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin	Berupaya untuk meningkatkan layanan <i>online</i>	Menginginkan pihak kelurahan dapat meningkatkan komunikasi dengan masyarakat tentang langkah-langkah yang diambil
	Memperluas jangkauan komunikasi melalui media sosial	
	Memperkenalkan alternatif lain untuk memastikan masyarakat tetap dapat mengakses layanan dengan mudah	Pihak kelurahan mempercepat proses penyampaian informasi terkait dengan layanan yang disediakan
	Melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak eksternal (LSM atau perusahaan swasta) untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat	

Sumber: Data Diolah, 2023

Kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang maupun di Kelurahan Gunung Sari dalam menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin di saat "*new normal*", searah dengan pernyataan Cai et al., (2020), bahwa kondisi *new normal* telah mempengaruhi paradigma kerja dan organisasi. Pandemi Covid-19 telah memicu perubahan dalam pola kerja yang tradisional, dengan semakin banyak perusahaan dan organisasi yang mengadopsi model kerja jarak jauh atau hibrida. Hal ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam organisasi untuk mengatasi dinamika kerja yang baru.

Adapun tanggapan dari masyarakat, sesuai dengan Analisis Lipsky (1980), yang menyoroti adanya kompleksitas tugas dan tantangan yang dihadapi oleh birokrasi garis depan dalam menjalankan peran mereka. Pegawai di garis depan sering kali berada di posisi yang rentan, dihadapkan pada tekanan untuk memenuhi target kinerja serta mengatasi masalah-masalah yang kompleks di lapangan.



Dengan menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin, aparat kelurahan dapat memastikan bahwa kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi secara tepat waktu, serta mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul akibat perubahan situasi yang terjadi di masa *new normal*. Ini juga akan membantu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak kelurahan.

Adapun terkait kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius, terungkap bahwa aparat kelurahan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius dalam memberikan layanan kepada masyarakat pada kondisi *new normal*. Aparat kelurahan mengambil beberapa langkah konkret, seperti melakukan survei rutin terhadap kebutuhan dan kepuasan masyarakat, serta melakukan pemantauan terhadap perkembangan situasi di lingkungan kelurahan. Juga mengidentifikasi potensi masalah atau risiko yang mungkin muncul, dan mengambil tindakan preventif sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius.

Adapun tanggapan masyarakat yang masih menginginkan agar pihak kelurahan dapat lebih memaksimalkan langkah-langkah proaktif yang diambil, seperti lebih berupaya lagi untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya kepatuhan terhadap protokol kesehatan. Komunikasi yang lebih terbuka dan aksesibel dari pihak kelurahan juga bisa membantu memastikan bahwa informasi yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh masyarakat.

Tabel 5. Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam Mengambil Langkah-Langkah Proaktif untuk Mengatasi Masalah Sebelum Menjadi Lebih Serius

Aspek Kemampuan Adaptasi Merespon dengan Cepat	Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan	Tanggapan Masyarakat
Kemampuan Adaptasi Aparat Kelurahan dalam mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius	Melakukan survei rutin terhadap kebutuhan dan kepuasan masyarakat	Pihak kelurahan berupaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya kepatuhan terhadap protokol kesehatan
	Melakukan pemantauan terhadap perkembangan situasi di lingkungan kelurahan	Komunikasi yang lebih terbuka dan aksesibel dari pihak kelurahan
	Mengidentifikasi potensi masalah atau risiko yang mungkin muncul	
	Mengambil tindakan preventif sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius	

Sumber: Data Diolah, 2023

Kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang maupun di Kelurahan Gunung Sari dalam mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius dalam memberikan layanan kepada masyarakat pada kondisi *new normal*, berkesesuaian dengan pandangan Bissell et al., (2020), bahwa di masa Covid-19, peran birokrasi garis depan menjadi semakin penting dalam merespons kebutuhan mendesak masyarakat.

Adapun tanggapan masyarakat menguatkan pandangan Alawneh et al. (2021), bahwa di era "*new normal*" memicu perlunya transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan mengambil langkah-langkah proaktif, aparat kelurahan dapat meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul bagi masyarakat dan memastikan kelancaran dan efektivitas dalam pemberian layanan di masa *new normal*. Ini juga dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih aman, stabil, dan berdaya tahan terhadap berbagai tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

Aspek Tantangan yang Dihadapi

Tantangan yang dihadapi diukur berdasarkan 3 (tiga) hal, yaitu: (a) Aspek efisiensi; (b) Aspek efektivitas; dan (c) Aspek keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik. Terkait tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik, terungkap bahwa ada berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparat kelurahan ditinjau dari aspek efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik. Aparat kelurahan mendapatkan tantangan utama terkait dengan perubahan pola hidup dan kebutuhan masyarakat akibat pandemi. Mereka juga perlu menyesuaikan jadwal kerja, memperkenalkan protokol kesehatan yang baru, dan mengimplementasikan layanan jarak jauh untuk meminimalkan risiko penularan Covid-19.

Tabel 6. Tantangan yang Dihadapi Aparat Kelurahan dalam Aspek Efisiensi

Aspek Tantangan	Tantangan yang Dihadapi
Aspek efisiensi	Perubahan pola hidup dan kebutuhan masyarakat akibat pandemi
	Penyesuaian jadwal kerja
	Memperkenalkan protokol kesehatan yang baru
	Mengimplementasikan layanan jarak jauh untuk meminimalkan risiko penularan Covid-19

Sumber: Data Diolah, 2023

Tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik di masa *new normal*, selaras dengan yang dikemukakan oleh Dunleavy & Margetts (2019), bahwa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan publik, namun juga menimbulkan tantangan terkait kesenjangan digital dan keterampilan teknologi di kalangan pegawai birokrasi.

Dengan adanya tantangan dalam aspek efisiensi ini, aparat kelurahan perlu mengidentifikasi dan mengatasi berbagai kendala yang mungkin menghambat penyelenggaraan layanan publik dengan cepat dan efektif. Ini mencakup peningkatan dalam penggunaan sumber daya yang tersedia, peningkatan keterampilan dan kapasitas staf, meningkatkan penggunaan teknologi dalam penyelenggaraan layanan, serta pengembangan strategi yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di masa *new normal*.

Terkait tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik, terungkap bahwa ada berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparat kelurahan ditinjau dari aspek efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Aparat kelurahan mendapatkan tantangan untuk menyesuaikan cara dalam memberikan layanan agar tetap relevan dan bermanfaat bagi masyarakat yang menghadapi kesulitan ekonomi atau kesehatan. Sehingga, mereka berupaya untuk terus meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dengan masyarakat serta berbagai pihak terkait, serta melakukan evaluasi rutin terhadap program-program untuk mengetahui tingkat efektivitas dan tindak lanjutnya.

Tabel 7. Tantangan yang Dihadapi Aparat Kelurahan dalam Aspek Efektivitas

Aspek Tantangan	Tantangan yang Dihadapi
Aspek efektivitas	Menyesuaikan cara memberikan layanan yang tetap relevan dan bermanfaat bagi masyarakat
	Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dengan masyarakat serta berbagai pihak terkait
	Melakukan evaluasi rutin terhadap program-program untuk mengetahui tingkat efektivitas dan tindak lanjutnya

Sumber: Data Diolah, 2023

Tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik di masa *new normal*, menguatkan argumen yang dikemukakan oleh Kasali (2014), bahwa kolaborasi aktor dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan (*new normal*) melahirkan konsep *adaptive governance*, yaitu model tatakelola pemerintahan yang berusaha untuk menyesuaikan dan merespon perubahan dengan memerhatikan prinsip-prinsip *good governance*. Dimensi yang harus diperhatikan untuk implementasi *adaptive governance* ini meliputi informasi, kebutuhan politik, dan sumber daya. Zaenuri (2018), juga sependapat bahwa kepiawaian birokrasi dalam berkolaborasi merupakan wujud dari kemampuan pemerintah beradaptasi dengan melakukan perubahan sistem untuk menyikapi lingkungan yang berubah.

Aparat kelurahan juga dihadapkan pada tantangan dalam memahami dan mengimplementasikan peraturan-peraturan baru dengan tepat. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang peraturan yang berlaku serta kemampuan untuk menyediakan interpretasi dan bimbingan kepada masyarakat dengan jelas dan akurat. Selain itu, aparat kelurahan mengadakan pertemuan rutin dengan masyarakat untuk mendengar masukan dan umpan balik mereka. Juga bekerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat dan pihak terkait lainnya untuk meningkatkan aksesibilitas layanan dan memperluas jangkauan layanan.

Adapun terkait tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik, terungkap bahwa ada berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparat kelurahan ditinjau dari aspek keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik.



Aparat kelurahan mendapatkan tantangan dalam memastikan bahwa layanan yang mereka berikan dapat diakses dengan adil oleh semua lapisan masyarakat, terutama kelompok rentan. Beberapa kelompok memang terkendala dalam mengakses teknologi atau informasi terkait layanan yang disediakan pihak kelurahan. Maka, pihak kelurahan berupaya untuk meningkatkan aksesibilitas layanan dengan berbagai cara, seperti menyediakan layanan jarak jauh atau alternatif bagi mereka yang tidak dapat mengakses layanan secara langsung serta berupaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang layanan yang tersedia dan hak-hak mereka sebagai warga masyarakat.

Tabel 8. Tantangan yang Dihadapi Aparat Kelurahan dalam Aspek Keadilan

Aspek Tantangan	Tantangan yang Dihadapi
Aspek keadilan	Memastikan bahwa layanan yang mereka berikan dapat diakses dengan adil oleh semua lapisan masyarakat, terutama kelompok rentan
	Menyediakan layanan jarak jauh
	Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang layanan yang tersedia dan hak-hak mereka sebagai warga masyarakat

Sumber: Data Diolah, 2023

Dalam menghadapi tantangan keadilan ini, aparat kelurahan perlu memastikan bahwa layanan yang disediakan dapat diakses dengan adil oleh semua lapisan masyarakat tanpa diskriminasi atau hambatan yang tidak perlu. Hal ini mencakup upaya untuk memahami dan mengatasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi aksesibilitas layanan, seperti masalah ekonomi, geografis, atau sosial.

Selain itu, aparat kelurahan juga perlu memastikan bahwa keputusan yang diambil dan alokasi sumber daya dalam penyelenggaraan layanan publik didasarkan pada prinsip-prinsip keadilan dan kebutuhan yang adil bagi semua pihak yang terlibat. Ini termasuk penggunaan data dan analisis yang tepat untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat yang paling mendesak serta pengembangan strategi yang inklusif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Dengan menghadapi tantangan keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik di masa *new normal*, aparat kelurahan diharapkan dapat menjaga integritas dan prinsip-prinsip keadilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga semua individu dapat merasakan manfaatnya tanpa terkecuali.

Tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam aspek keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik di era *new normal*, berkesesuaian dengan pandangan Zajda et al., (2021), bahwa dalam transisi menuju "*new normal*" menimbulkan pertanyaan tentang kesetaraan dan inklusi dalam akses terhadap layanan publik. Ada risiko bahwa transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik dapat meningkatkan kesenjangan digital dan menyisihkan kelompok-kelompok rentan yang memiliki akses terbatas terhadap teknologi. Sehingga, perlu adanya strategi yang inklusif untuk memastikan bahwa semua lapisan masyarakat dapat merasakan manfaat dari perubahan menuju "*new normal*".

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam merespon masalah penyelenggaraan layanan publik di era *new normal*, berdasarkan 3 (tiga) kemampuan, yaitu: (a) Mengidentifikasi perubahan yang terjadi secara aktif; (b) Merespon dengan cepat; dan (c) Menyesuaikan aktivitas kerja dalam mengatasi masalah yang muncul, terlihat sudah baik, sehingga kelancaran dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik dapat tercapai.

Kemampuan adaptasi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam mengatasi masalah penyelenggaraan layanan publik di era *new normal*, berdasarkan 2 (dua) kemampuan, yaitu: (a) Menerapkan strategi atau solusi yang efektif dalam waktu yang sesingkat mungkin; dan (b) Mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah sebelum menjadi lebih serius, terlihat sudah baik, sehingga kelancaran dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik dapat tercapai.

Tantangan yang dihadapi aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari dalam mengatasi masalah penyelenggaraan layanan publik di era *new normal*, berdasarkan 3 (tiga) hal, yaitu: (a) Aspek efisiensi; (b) Aspek efektivitas; dan (c) Aspek keadilan dalam penyelenggaraan layanan publik, terlihat dapat diatasi oleh aparat Kelurahan Ballaparang dan Kelurahan Gunung Sari.

Saran

Agar pihak kelurahan perlu meningkatkan transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Juga mengambil beberapa langkah konkret terkait kebutuhan dan kepuasan masyarakat, serta melakukan pemantauan terhadap perkembangan situasi di lingkungan kelurahan serta mengidentifikasi potensi masalah atau risiko yang mungkin muncul, sehingga bisa mengambil tindakan preventif sebelum suatu masalah menjadi lebih serius. Pihak kelurahan juga penting bekerja sama dengan lembaga swadaya masyarakat dan pihak terkait lainnya untuk meningkatkan aksesibilitas layanan dan memperluas jangkauan layanan. Dan, dapat menjaga integritas serta prinsip-prinsip keadilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alawneh, A., Al-Dmour, R., & Tarhini, A. (2021). The Role of Smart Cities Applications in Facing Crises: Review on the COVID-19 Case. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120649
- Apriliyanti, I. D., & Pramusinto, A. (2020). Perubahan dalam Normal Baru: Meredefinisi Birokrasi di Masa Pandemi. In *New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi dan Politik Akibat COVID-19*
- Bissell, R. A., Lynch, J., and Lourenco, C. (2020). Street-Level Bureaucrats and COVID-19: Pandemic Work, Distress, and Coping in a Frontline Public Service. *American Review of Public Administration*
- Cai, W., Lian, B., Song, X., & Hou, T. (2020). The Role of Corporate Culture in Enterprise Resilience during the COVID-19 Pandemic—An Analysis Based on an Online Survey. *Sustainability*, 12(23), 10036
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2019). The Impact of Digital on Government: What Do We Know so Far? *Public Administration Review*
- <https://heraldmakassar.com/2020/04/09/43-kelurahan-di-makassar-terjangkit-virus-corona-ini-sebarannya/>
- <https://ppid.makassarkota.go.id/home/detailberita/108#:~:text=Nursaidah%20menyebutkan%2C%20tiga%20kecamatan%20dengan,Biringkanaya%2C%20Rappocini%2C%20dan%20Tamalate>
- Irawati, Ade & Kuntara, Ibnu. (2022). Transformasi Pelayanan Publik di Era New Normal di Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Padang Panjang. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 2 (1), 73-82
- Johnson, A. (2023). Birokrasi dalam Pelayanan Publik Perlu Direvitalisasi. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(2), 45-60.
- Kasali, Rhenald. (2014). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Pustaka Utama Grafiti, Jakarta
- Langelo, Michael Octavianus Gad, Pratiknjo, Maria H, Lotulung, Leviane J. H. (2021). Pelayanan Publik Pada Era New Normal di Samsat Kabupaten Minahasa Utara. *Agri-SosioEkonomi Unsrat*, 17 (2), 509-520
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*
- Lumbanraja, Anggita Doramia. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law & Governance Journal*, 3 (2), 220-231
- Mas'udi, Wawan & Winanti, Poppy S. (2020). *Tata Kelola Penanganan Covid- 19 di Indonesia: Kajian Awal*. Gadjah Mada University Press
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*
- Taufik & Warsono, Hardi. (2020). Birokrasi Baru untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(5), 1-18
- Zaenuri, Muchamad. (2018). *Tata Kelola Pariwisata Bencana Berbasis Collaborative Governance*. Yogyakarta
- Zajda, J., Daun, H., Saha, L. J., & Majhanovich, S. (Eds.). (2021). *COVID-19 and Education: Learning and Teaching in a Pandemic*. Springer Nature