

## Rekomendasi Pelayanan Birokrasi di Masa Transisi Pandemi Covid-19

Rifky Febrihanuddin Azis<sup>1\*</sup>, Nurul Husna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Lampung, Indonesia

 Rifkyfebri1@gmail.com\*

### Abstract

The outbreak of the Covid-19 pandemic in Indonesia has changed various dimensions of human life, including government bureaucratic services whose main task is to provide services to the public. Based on the background of the problem, the purpose of this study is to examine and provide recommendations on how bureaucratic services carry out their functions during the transition period of the Covid-19 pandemic. This study uses a qualitative approach with a systematic literature study. The data sources of this research are secondary in which the data are obtained from journals, books and articles. The results of the analysis show that bureaucratic management in the transition period of the Covid-19 pandemic faces 2 (two) challenges that must be solved, namely the internal dimension and the external dimension. The internal dimension is how to ensure that the apparatus can carry out their obligations in accordance with their respective duties and functions supported by predetermined outputs. The external dimension is how the bureaucracy is able to provide public services to the community with limited conditions that require the provision of public services to be based on health protocols. This condition is an opportunity for the bureaucracy to be able to formulate a Work From Anywhere (WFA) policy to carry out the work given based on performance-based optimal output.

**Keywords:** Covid-19, Public Service, Work From Anywhere

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received  
September 09,  
2022

Revised  
December 10,  
2022

Accepted  
December 28,  
2022

Published by  
Website

This is an open access article under the CC BY SA license

Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah  
<http://e-journal.metrouniv.ac.id/index.php/tapis/index>

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



## PENDAHULUAN

Masalah birokrasi di Indonesia akan selalu terkait dengan dua sumber permasalahan yang sangat kompleks. Permasalahan yang muncul dari faktor internal dan permasalahan yang bersumber dari faktor eksternal. Faktor yang pertama adalah internal, terkait dengan masalah yang meliputi hal-hal seperti kualitas sumber daya manusia yang dianggap masih rendah, sistem dan prosedur birokrasi, budaya kerja yang feodalistik, kepemimpinan yang terkesan kaku dan cenderung tidak visioner, mental dan integritas rendah, struktur organisasi yang gemuk tapi kurang jelas fungsinya, serta kesejahteraan pegawai yang rendah. Faktor tersebut menyangkut masalah perilaku organisasi maupun perilaku administrasi.

Sedangkan yang kedua dari faktor eksternal, paling tidak terkait dengan hal-hal seperti kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap birokrasi, tuntutan masyarakat terhadap perlunya birokrasi yang profesional, bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

**Doi** <http://dx.doi.org/10.32332/tapis.v6i2.5417>

ISSN Print 2579-3233; Online 2580-068X

Volume 6 Number 2, December 2022, page 142-153

(KKN), budaya yang dianut oleh masyarakat umum kurang kondusif bagi perbaikan birokrasi, tingkat kesadaran dan kedisiplinan masyarakat terhadap sistem kebijakan yang berlaku masih rendah, kesenjangan sosial, serta hal-hal lain yang terkait dengan pola, struktur, dan aktivitas publik yang dapat mempengaruhi tugas-tugas birokrasi. Permasalahan tersebut adalah kondisi lazim dari birokrasi kita sejak sebelum kemerdekaan hingga pada era reformasi (sebelum Indonesia diserang oleh wabah pandemi Covid-19) belum menemukan konsep perubahan yang cepat seperti sektor bisnis atau swasta.

Pandemi Covid-19 yang telah terjadi semenjak awal tahun 2020 di Indonesia sudah banyak memberi dampak negatif terhadap aspek kehidupan baik di masyarakat maupun di lingkungan birokrasi pemerintah. Pada masyarakat dengan mewabahnya pandemi Covid-19 telah memberikan dampak menurunnya kesehatan masyarakat yang secara tidak langsung menurunkan tingkat produktivitas masyarakat. Selanjutnya pada tingkat pemerintah dapat terlihat dari pola birokrasi bekerja, terutama dalam menjalankan pelayanan publik yang tidak lagi seluruhnya dilaksanakan secara langsung melayani masyarakat, yang biasanya masyarakat secara langsung mendatangi institusi pelayanan publik, tetapi dilaksanakan secara daring dengan cara mengakses portal layanan publik yang sudah disediakan oleh unit institusi. Pelayanan publik yang telah diberikan pemerintah di masa sebelum Pandemi Covid-19 tentu saja menggambarkan suatu perbedaan dengan yang sebelumnya diberikan oleh unit institusi pelayanan publik (Rohman dan Larasati, 2020).

Kondisi ini dikarenakan selain untuk menurunkan potensi penyebaran Covid-19 di masa pandemi Covid-19 di tempat layanan publik, juga berguna untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sudah mengikuti protokol kesehatan Covid-19. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka sesungguhnya birokrasi menghadapi berbagai tantangan di masa pandemi Covid-19 ini yang mana birokrasi secara langsung tidak bisa melaksanakan fungsinya sama seperti sebelum adanya pandemi Covid-19 dikarenakan adanya batasan-batasan dalam masa pemberlakuan kebijakan penanggulangan kebijakan pandemi Covid-19 yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah (Oktaviani dkk, 2022). Tantangan yang dihadapi oleh birokrasi di masa awal-transisi pandemi Covid-19 setidaknya terdapat 3 (tiga) hal yaitu: Pertama, bagaimana sumber daya aparatur di dalam birokrasi menghadapi pandemi Covid-19 yang dihadapkan kepada tugas dan fungsi yang diberikan, mengingat pemberian pelayanan publik di masa pandemi Covid-19 berbeda dengan sebelum masa pandemi Covid-19, sehingga apakah aparatur pemerintah sebagai sumber daya dapat mengikuti perubahan siklus tersebut atau malah sebaliknya (Salam, 2021).

Kedua, bagaimana pola sistem kerja dapat berjalan di dalam lingkungan birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19. Hal tersebut menyangkut bagaimana Pandemi Covid-19 telah berdampak kepada lingkungan birokrasi, semisal bagaimana sistem pembagian pekerjaan antara Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) dapat berjalan dengan optimal, hal itu akan menyangkut mengenai komunikasi dan koordinasi antara stakeholder yang ada di birokrasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat (Williamson dkk, 2020). Ketiga, bagaimana birokrasi menjalankan fungsinya dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang mana hal ini didasarkan kepada adanya pemberlakuan kebijakan penanggulangan Covid-19 yang tengah dilaksanakan oleh pemerintah seperti kebijakan PPKM yang di beberapa daerah dilaksanakan secara ketat berdasarkan status level, sehingga beberapa dari kantor pemerintahan ditutup

sementara untuk bertujuan menurunkan penurunan penyebaran Covid-19 sehingga kondisi tersebut memberikan suatu tantangan tersendiri kepada birokrasi untuk memberikan pelayanan publik berbasis daring yang mana tidak sepenuhnya masyarakat dapat mengakses layanan publik yang berbasis kepada pemanfaatan teknologi tersebut (Istianto, 2011).

Berdasarkan dengan uraian tersebut di atas, maka artikel ini akan mengkaji mengenai tantangan birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19 yang akan dilihat dari perspektif analisis konten dan deskriptif analitik, khususnya bagaimana birokrasi menjalankan tugasnya dalam menjalankan pelayanan publik kepada masyarakat. Sehingga diharapkan pada akhir analisis artikel ini akan memberikan berbagai rekomendasi pelayanan birokrasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan guna menyusun kebijakan mengenai pelayanan publik bersifat Work From Anywhere (WFA) yang diberikan oleh birokrasi pada masa transisi pandemi Covid-19 ini, sehingga fungsi birokrasi dengan mengedepankan output dapat berjalan dengan baik, meskipun adanya batasan-batasan protokol kesehatan dalam rangka penyebaran Covid-19.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kepustakaan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang sedang diamati dan senantiasa menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif bukan berarti tanpa menggunakan dukungan dari data kuantitatif, akan tetapi lebih menekankan pada kedalaman berpikir formal peneliti dalam menjawab permasalahan yang dihadapi (Gunawan, 2022). Jenis dari penelitian ini adalah studi kepustakaan atau *systematic literature review*. *Systematic literature review* adalah metode *literature review* yang mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi seluruh temuan-temuan pada suatu topik penelitian, untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) yang telah ditetapkan sebelumnya (Kitchenham & Charters, 2007).

Tahapan awal dalam studi kepustakaan sistematis adalah *research question* adalah bagian awal dan dasar berjalannya studi kepustakaan sistematis. *Research question* digunakan untuk menuntun proses pencarian dan ekstraksi literatur. Langkah selanjutnya adalah *conducting* adalah tahapan yang berisi pelaksanaan dari studi kepustakaan sistematis, dimana seharusnya sesuai dengan protokol studi kepustakaan sistematis yang telah kita tentukan dengan dimulai dari penentuan keyword pencarian literatur. Langkah berikutnya adalah *reporting* yaitu tahapan penulisan hasil studi kepustakaan sistematis dalam bentuk tulisan.

Hal tersebut ditujukan untuk mengetahui bagaimana manajemen birokrasi dalam menjalankan fungsinya yang berupa uraian analisis deskripsi (Sugiyono, 2010). Sumber data penelitian studi pustaka dimaksudkan bahwa artikel penelitian ini menganalisis berbagai dokumen sekunder seperti dari buku, artikel dan jurnal. Analisis data dilakukan melalui proses triangulasi teori yang mana data dikumpulkan dari berbagai sumber yang kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan keabsahan data yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya atau keadaan sebenarnya. Dengan demikian data yang disajikan akan bersifat ilmiah serta dapat dipertanggungjawabkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kondisi Birokrasi di Indonesia**

Fenomena buruknya citra organisasi birokrasi saat ini mendorong masyarakat menjadi lebih kritis, yang disebabkan oleh birokrasi yang tidak mampu menjawab keinginan serta kebutuhan masyarakat selain itu juga masyarakat selalu ingin menyelesaikan masalah dengan cepat tanpa proses birokrasi yang bertele-tele. Sumber daya dan upaya yang dilakukan untuk membenahi birokrasi dapat berfungsi lebih baik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu diperlukan perubahan pemikiran dalam mempertahankan model lama yang secara signifikan bersarang dari berbagai penyakit birokrasi. Birokrasi dimaksudkan sebagai suatu sistem otorita yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai peraturan. Selain itu, birokrasi juga dimaksudkan untuk mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang banyak. Sebagai pondasi dalam sistem pemerintahan, dalam birokrasi terdapat aparatur yang menjalankan roda pemerintahan. Namun birokrasi tidak bisa hanya dilihat dari segi aparatur yang menjadi abdi negara, melainkan harus dilihat secara keseluruhan sebagai sebuah sistem yang sangat kompleks sebagai pendorong jalannya roda pemerintahan.

Melihat kondisi birokrasi di Indonesia sejak beberapa tahun belakangan, siapapun akan berpandangan pesimis bahkan sinis terhadap birokrasi. Hal ini terjadi mengingat kompleksitas masalah yang ada dalam birokrasi di Indonesia. Struktur organisasi yang terlalu gemuk dan tidak fit dengan fungsi, payung hukum yang kontradiktif dan ambigu, rekrutmen yang tidak objektif, integritas aparatur yang masih bermasalah, pelayanan publik yang tidak berkualitas dan transparan, kurang inovatif serta sistem dan budaya kerja yang belum terbangun menjadi potret masalah birokrasi di Indonesia. Sejak era reformasi, kondisi birokrasi di Indonesia memang masih belum bisa dikatakan berada pada posisi yang baik, mengingat mentalitas birokrat masih belum menunjukkan kepedulian terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan.

Banyak birokrat yang menjadi arogan dan seolah apatis dengan menganggap bahwa rakyatlah yang membutuhkan seorang birokrat. Komitmen dari pemerintah untuk mengatasi masalah tersebut dengan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2011 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025. Reformasi birokrasi bukanlah perubahan pada yang sudah ada birokrasi melainkan bagaimana membuat birokrasi lebih fleksibel dan berkembang dengan terobosan baru membuat sesuatu (inovasi) yang tidak ada sebelumnya, atau mengembangkan yang sudah ada menjadi lebih efektif lebih lama yang menghasilkan publik yang baik pelayanan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik sebagai dengan baik (Andhika, 2017). Banyak ahli menawarkan model dan cara mendesain sebuah organisasi yang tidak hanya memimpin sektor bisnis/swasta tetapi juga organisasi pemerintah untuk membuatnya lebih efektif, tergantung pada kegunaannya dan dimana cara penempatannya, terdapat salah satu contoh misalnya model rational choice, Namun, model ini sudah pernah diimplementasikan dan tidak dapat mengganti posisi dominasi Weberian birokrasi dan dalam praktek pengorganisasian pemerintah terutama pada bagian dari pembangunan negara dan negara maju yang sampai sekarang masih banyak diterapkan.

Alasannya, model birokrasi Weber adalah model keadaan ekonomi dan sosial dari gambaran suatu negara. Sebuah inovasi birokrasi muncul di era 90-an yang menjadi ide untuk memberikan. Sebagai contoh, ketika kita ingin menaiki pesawat, pihak maskapai tentu akan menyiapkan sumber daya manusianya mulai dari teknisi, pilot hingga pramugari. Dengan sumber daya manusia yang mumpuni akan menjadi faktor utama

dalam keselamatan penerbangan, namun di sisi lain, pesawat sebagai wadah untuk mengangkut penumpang harus berinovasi mis. membuat tempat duduk yang menyediakan alat pijat, multimedia, Wi-Fi dan lain-lain dalam melayani dan memanjakan penumpang. Oleh karena itu, harus segera mengambil langkah-langkah yang mendasar, sistematis, dan menyeluruh, agar tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan kinerja birokrasi yang efektif dan birokrasi yang efisien, kinerja tersebut mencakup aspek yang lebih luas dari sekedar efisiensi. Inovasi dipandang tidak banyak dibutuhkan bagi sebuah birokrasi pemerintahan karena dihadapkan pada berbagai aturan formal sebagai pedoman yang tidak boleh dilanggar. Padahal, pihak swasta lebih peka terhadap perubahan zaman dan cara memanjakan pelanggan secara konsisten.

Konsep yang dikenal dengan *New Public Management*, konsep ini adalah bagaimana memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat dengan meniru prinsip privat yang didasarkan pada kinerja organisasi, perilaku pasar yang kompetitif. Strategi ini dirasa perlu untuk merespon kinerja birokrasi lama yang terkesan lamban, berbelit-belit menghadapi perubahan sosial dan juga perubahan global. Menjawab perubahan tersebut diperlukan ide-ide baru untuk membenahi birokrasi yang selama ini terkesan lamban, berbelit-belit menjadi lebih cepat, berinovasi efektif dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi SDM aparatur birokrasi untuk menciptakan budaya aparatur birokrasi yang terbuka dan dapat menjadi sarana agen perubahan, dan mendorong aparat birokrasi untuk lebih meningkatkan kinerja secara berkesinambungan.

### **Pandemi Covid-19 di Indonesia**

Pandemi Covid-19 yang telah terjadi di Indonesia dimulai dari awal tahun 2020 sampai dengan saat ini terus berlangsung dan masih belum menunjukkan tanda-tanda terbebas total dari penyebaran Covid-19, data yang menunjukkan sampai dengan saat ini per 1 Mei 2022 setidaknya Covid-19 telah menginfeksi 6,05 juta penduduk dan jumlah korban yang disebabkan Covid-19 telah berjumlah sebanyak 156.453 orang meninggal dunia (<http://ourworldindata.org>). Pandemi Covid-19 yang telah berlangsung selama 2 (dua) tahun tersebut direspons cepat oleh pemerintah dengan mengeluarkan berbagai kebijakan penanggulangan untuk mengurangi penyebaran Covid-19 sehingga diharapkan mampu meminimalisir akibat negatif dari adanya pandemi Covid-19 tersebut. Setidaknya terdapat kebijakan utama dalam penanggulangan Covid-19 yang telah dibuat oleh pemerintah mulai dari kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (Rusmanto, 2022).

Pembatasan Sosial Berskala Besar atau lebih dikenal dengan PSBB adalah sebuah metode penanganan pandemi Covid-19 yang dilakukan Pemerintah sebagai sebuah kebijakan dalam menghadapi dan menangani pandemi Covid-19 (Fauzi, 2020). Adapun secara ringkas kebijakan yang diberikan oleh pemerintah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan PSBB merupakan kebijakan pertama yang dibuat oleh pemerintah dalam rangka menanggulangi Covid-19, kebijakan bertujuan untuk menanggulangi penyebaran Covid-19 yang pada saat itu intensitasnya masih rendah dan ditemukan hanya beberapa daerah saja, sehingga daerah yang terdapat Covid-19 menerapkan kebijakan ini, sedangkan daerah lainnya menerapkan pembatasan sosial yang disesuaikan dengan kondisi daerahnya masing-masing.

*Kedua*, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB Lanjutan) yang dilaksanakan pada bulan April 2020 sampai dengan Juni 2020 yang mana kebijakan ini merupakan respon cepat pemerintah dalam mencegah penyebaran Covid-19 yang mulai menyebar dengan intensitas tinggi ke berbagai daerah yang ada di Indonesia dengan kasus paparan masyarakat yang semakin meningkat, kebijakan ini pada dasarnya bertujuan untuk membendung penyebaran Covid-19 lebih meluas ke daerah lainnya.

*Ketiga*, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB Ketat) tujuan pemberlakuan kebijakan ini dikarenakan semakin masifnya penyebaran Covid-19 di berbagai daerah yang ada di Indonesia sehingga dalam menanggulangi Covid-19 perlu dilakukan secara terpadu dan menyeluruh, kebijakan ini diharapkan mampu menurunkan angka masyarakat yang terinfeksi Covid-19 yang tinggi dengan begitu diharapkan kebijakan ini mampu membendung dampak negatif lebih lanjut yang mungkin muncul diakibatkan adanya pandemi ini.

*Keempat*, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB Transisi) yang mana kebijakan ini dilaksanakan dalam rangka menanggulangi Covid-19 di tengah-tengah masyarakat yang kasus penyebaran Covid-19 mulai mengalami penurunan, sehingga kebijakan ini dilakukan setelah adanya puncak penyebaran Covid-19 di Indonesia, kebijakan ini ditujukan untuk memastikan bahwa penyebaran Covid-19 terkendali dan masyarakat dapat hidup kembali dalam keadaan normal baru didasarkan kepada protokol kesehatan Covid-19.

*Kelima*, kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), kebijakan ini pada dasarnya hamper sama dengan kebijakan PSBB namun dengan pendekatan yang berbeda. Perbedaan kebijakan PPKM dengan PSBB yaitu kebijakan PPKM disesuaikan dengan tingkatan/level yang akan ditentukan tim satgas di masing-masing daerah sesuai dengan kondisi di dalam kurun waktu 2 (dua) minggu sekali, sehingga kebijakan ini dapat berubah sesuai dengan kondisi saat ini seperti pada level 1, 2, 3 dan 4 sesuai dengan yang ada di daerah yang bersangkutan.

Kelima hal diatas adalah kebijakan yang telah diberikan oleh pemerintah dalam rangka penanggulangan Covid-19 ditujukan untuk mencegah penyebaran Covid-19 yang sudah menyebar ke berbagai provinsi dan juga untuk mengurangi dampak Covid-19 bagi kehidupan masyarakat, seperti dapat membentuk peningkatan angka pemutusan hubungan kerja, pengangguran dan kemiskinan, sehingga pandemi Covid-19 tidak akan memberi banyak dampak negatif bagi berbagai kehidupan baik di lingkungan masyarakat maupun di lingkungan pemerintahan.

### **Birokrasi di Masa Transisi Pandemi Covid-19**

Birokrasi berdasarkan kepada terminologinya dalam bahasa Inggris sebagai kata *bureaucracy*, kata ini berasal dari kata *bureau* (berarti meja) dan *cratein* (berarti kekuasaan), artinya kekuasaan berada pada orang-orang atau aparatur yang ada di belakang meja (Romli, 2008). Birokrasi sendiri dapat digunakan tidak hanya untuk menunjukan organisasi pemerintahan semata, tetapi juga dapat menunjukan organisasi pada umumnya yang memiliki susunan terorganisasi dan tujuan yang jelas (Firdaus dan Oktisari, 2018). Birokrasi adalah suatu lembaga yang sangat kuat dengan kemampuan untuk meningkatkan kapasitas-kapasitas potensial terhadap hal-hal yang baik dan buruk dalam keberadaannya sebagai instrumen administrasi rasional yang netral pada skala yang besar. Selanjutnya, dikemukakan bahwa di dalam masyarakat modern, yang terdapat begitu banyak urusan yang rutin terus-menerus, hanya organisasi birokrasi

yang mampu menjawabnya. Birokrasi dalam praktik dijabarkan sebagai pegawai negeri sipil (Muhammad, 2018).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas dapat diketahui bahwa birokrasi merupakan suatu kesatuan organisasi yang memiliki kewenangan untuk menjalankan suatu tugas yang sudah diberikan yang diorientasikan untuk menjalankan seluruh kewenangan pemerintah. Pandemi Covid-19 di Indonesia telah mengubah wajah tatanan administrasi dan pola kerja di lingkungan instansi pemerintahan (Taufik dan Hardi, 2020). Birokrasi merupakan bagian yang tidak bisa dilepaskan sebagai organisasi yang mengatur tatanan sosial dan kehidupan masyarakat. Birokrasi juga sebagai salah satu pemegang kewenangan dalam menjalankan fungsi pemerintahan memiliki tugas dan fungsi untuk menjalankan kebijakan baik dalam konteks tata kelola pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Ketiga peran tersebut harus dijalankan oleh birokrasi dalam berbagai kondisi yang ada, hal ini dikarenakan ketidak berfungsian birokrasi dapat menyebabkan tidak berjalannya kehidupan masyarakat yang teratur. Penyelenggaraan birokrasi dikaitkan dengan pandemi Covid-19 yang ada di Indonesia maka setidaknya ketiga fungsi yang ada harus juga dilaksanakan dengan menerapkan protokol kesehatan Covid-19.

Dalam kegiatannya ketiga fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, penyelenggaraan tata kelola pemerintahan. Fungsi tata kelola pemerintahan merupakan bagian penting dari birokrasi yang mana birokrasi merupakan wujud dari pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dikaitkan dengan masa transisi pandemi Covid-19, maka fungsi pemerintah di satu sisi harus dioptimalkan seperti upaya penanggulangan penyebaran Covid-19 yang harus dilakukan. Hal ini menempatkan birokrasi sebagai organ pemerintah yang bergerak melaksanakan kebijakan penanggulangan Covid-19. Di sisi lain fungsi pemerintah tidak dapat sepenuhnya berjalan dikarenakan adanya pandemi Covid-19 yang secara langsung berdampak kepada proses penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan hal tersebut, maka birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19 harus memainkan peran penting sebagai alat pemerintah dalam upaya menanggulangi Covid-19.

*Kedua*, penyelenggaraan pembangunan, pembangunan di masa pandemi Covid-19 mengalami perubahan yang mana pembangunan secara fisik mengalami penurunan, sedangkan pembangunan di bidang kesehatan mengalami kenaikan seperti adanya alokasi pemerintah untuk membangun fasilitas kesehatan dalam rangka penanggulangan Covid-19. Perubahan pembangunan ini menuntut birokrasi untuk dapat melaksanakan program pembangunan yang telah diagendakan oleh pemerintah, sehingga berbagai upaya pembangunan, khususnya yang ditunjukkan guna menanggulangi Covid-19 dapat dilaksanakan dengan baik.

*Ketiga*, penyelenggaraan pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik di masa awal hingga transisi pandemi Covid-19 mengalami berbagai dinamika, seperti adanya kebijakan PSBB dan PPKM yang secara langsung menghentikan pelayanan publik secara langsung dan dialihkan kepada pelayanan secara daring, hal ini mendorong birokrasi untuk senantiasa menyusun strategi agar dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dengan baik sekalipun harus dilaksanakan secara daring (Rosidah, 2001).

### **Tantangan Birokrasi di Masa Transisi Pandemi Covid-19**

Berbagai tantangan dihadapi birokrasi di masa pandemi Covid-19 yang mana tantangan tersebut harus mampu mendorong birokrasi ke arah yang lebih baik di masa

pandemi Covid-19 khususnya dan di masa transisi saat ini, Adapun berbagai tantangan yang dihadapi birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19 antara lain dapat dijelaskan yaitu: *Pertama*, membangun sumber daya aparatur yang kompeten dan profesional. Pada masa awal pandemi Covid-19 merupakan suatu masa aparatur pemerintah dituntut beradaptasi dengan merubah lokasi bekerja yang selama ini dilaksanakan bekerja di kantor dan menerapkan bekerja dari rumah, kondisi ini menuntut aparatur pemerintah untuk dapat beradaptasi, khususnya memanfaatkan teknologi informasi disaat aparatur pemerintah sedang melaksanakan pekerjaannya dari rumah, maka media komunikasi yang digunakan seperti gawai serta perangkat elektronik lainnya dapat dioptimalkan oleh aparatur pemerintah, sehingga dapat membangun sumber daya manusia yang kompeten dan mampu beradaptasi menguasai kemajuan teknologi informasi, dengan begitu adanya peningkatan kapasitas aparatur pemerintah yang profesional yang ada di dalamnya mampu menunjang pekerjaannya berbasis kepada pemanfaatan teknologi informasi dengan output yang optimal.

*Kedua*, memberikan pelayanan publik berbasis output yang optimal di tengah kondisi yang ada. Pandemi Covid-19 telah menciptakan kondisi yang berbeda khususnya batasan berinteraksi tatap muka langsung dengan masyarakat dikarenakan memiliki potensi penyebaran Covid-19. Hal ini dikaitkan dengan pelayanan publik berdampak adanya keterbatasan unit penyelenggara layanan publik untuk dapat secara maksimal memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung dikarenakan adanya kewajiban untuk menerapkan protokol kesehatan Covid-19. Dengan kondisi keterbatasan tersebut dapat memberikan pelayanan publik secara langsung menjadi tantangan bagi birokrasi untuk dapat secara optimal memberikan pelayanan kepada masyarakat, salah satu upaya yang ditempuh yaitu memberikan pelayanan secara daring dengan pemanfaatan sistem informasi dan teknologi yang memungkinkan layanan kepada masyarakat tanpa harus bertatap muka secara langsung. Tantangan dalam memberikan pelayanan publik secara langsung yaitu bagaimana birokrasi mampu secara maksimal memanfaatkan sistem informasi dan teknologi yang ada untuk dapat memberikan pelayanan publik, sehingga teknologi mampu menciptakan dampak positif kepada pelayanan yang diberikan.

*Ketiga*, menciptakan inovasi pelayanan di tengah pandemi Covid-19. Inovasi merupakan suatu kewajiban di dalam organisasi dikarenakan birokrasi harus terus mengembangkan dirinya untuk terus maju, berdasarkan permasalahan tersebut maka inovasi dijadikan sebagai upaya untuk memperbaiki birokrasi (Raghavan dkk, 2021). Inovasi dalam kaitannya dengan pandemi Covid-19, maka inovasi ditujukan guna memastikan birokrasi mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada, sehingga berbagai permasalahan yang muncul tidak dijadikan sebagai masalah yang dapat menghalangi kinerja birokrasi, tetapi dijadikan sebagai peluang untuk memperbaiki birokrasi. Inovasi dikaitkan dengan birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19 juga didasarkan pada pemahaman bahwa adanya inovasi akan turut serta memperbaiki pelayanan publik, dengan artian bahwa inovasi yang dilahirkan oleh birokrasi akan mampu memberikan berbagai model pelayanan publik yang pada akhirnya akan memberikan kualitas pelayanan publik yang baik.

Berdasarkan kepada penjelasan tersebut di atas, maka ketiga tantangan yang dihadapi sebagaimana dijabarkan harus dapat disikapi oleh birokrasi sebagai suatu upaya yang mampu memperbaiki birokrasi ke arah yang lebih baik, selain itu tantangan yang ada di depan mata harus mampu dilalui oleh birokrasi guna memberikan pelayanan publik dengan output optimal dan berkualitas untuk masyarakat.



## **Rekomendasi Pelayanan Birokrasi**

Perbaikan terhadap birokrasi dalam menjalankan fungsinya di masa transisi pandemi Covid-19 perlu untuk dilakukan, hal ini dikarenakan birokrasi menjadi motor utama dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat (Labolo, 2022), adapun beberapa hal yang harus dilakukan agar birokrasi dapat menjalankan fungsinya secara optimal di masa pandemi Covid-19 yaitu: Pertama, melakukan optimalisasi sumber daya manusia yang profesional. Hal ini setidaknya mencakup dua hal utama yaitu peningkatan kompetensi aparatur birokrasi yang menyangkut mengenai tugas dan fungsi dari pekerjaan yang menjadi kewajibannya, sehingga adanya kompetisi ini akan mampu meningkatkan profesionalisme aparatur yang akan berdampak positif secara langsung kepada kualitas pelayanan publik yang tengah dilaksanakan atau yang diberikan kepada masyarakat. Hal kedua yaitu tingkat adaptasi aparatur pemerintah kepada kondisi dan situasi yang ada, sehingga aparatur pemerintah dapat bekerja di setiap situasi dan kondisi yang ada (Corpuz, 2021).

Dikaitkan dengan masa transisi pandemi Covid-19 maka kondisi adanya keterbatasan pelayanan yang langsung dimana diberlakukannya protokol kesehatan Covid-19 jangan sampai menjadikan suatu halangan bagi aparatur untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, namun justru harus mampu memberikan pelayanan yang setara sebelum munculnya pandemi Covid-19 atau bahkan lebih daripada sebelumnya (Supratman, 2011). Kedua hal tersebut harus mampu dijalankan oleh seorang aparatur sehingga aparatur pemerintah dapat bekerja secara profesional di berbagai situasi, kondisi dan lokasi yang ada tanpa adanya pengaruh atau penurunan performa terhadap pelayanan publik yang diberikan ketika situasi dan kondisi yang ada dalam birokrasi mengalami perubahan. Kedua, restrukturisasi struktur birokrasi yang mampu menjawab tantangan dalam berbagai situasi, kondisi dan lokasi. Restrukturisasi struktur birokrasi sudah menjadi agenda reformasi birokrasi yang harus menciptakan asas efektif dan efisien dalam melaksanakan fungsinya.

Berbagai upaya dalam melaksanakan reformasi birokrasi ditujukan untuk memastikan bahwa kondisi birokrasi dalam keadaan baik dan mampu melaksanakan tugasnya untuk melaksanakan pelayanan publik. Restrukturisasi birokrasi dalam konteks pandemi Covid-19 pada dasarnya ditujukan untuk melaksanakan fungsi yang baik di tengah adanya pembatasan sosial yang ada, hal ini dimaksudkan birokrasi mampu dapat bekerja meskipun adanya batasan sosial dalam konteks protokol kesehatan sehingga dengan begitu pos-pos yang tidak optimal dapat dioptimalkan dengan melakukan restrukturisasi birokrasi. Ketiga, komunikasi dan koordinasi antar unit kerja dalam birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19. Koordinasi dan komunikasi menjadi bagian yang penting dalam jalannya fungsi birokrasi yang mana salah satu keberhasilan pelaksanaan fungsi birokrasi yaitu terciptanya komunikasi dan koordinasi antara berbagai unsur dalam birokrasi itu sendiri. Keempat, pemanfaatan teknologi. Teknologi saat ini tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan masyarakat, teknologi sudah menjadi kebutuhan masyarakat dikarenakan mempermudah masyarakat dalam menjalankan kehidupannya, sehingga keberadaan teknologi sangat dibutuhkan masyarakat.

Teknologi dalam birokrasi sudah diterapkan beberapa dasawarsa terakhir pada awalnya penggunaan komputer dan jaringan internet ditujukan untuk mempermudah komunikasi antar unit birokrasi dalam menjalankan tugasnya (Firdaus dkk, 2021). Seiring dengan perkembangan waktu, maka teknologi dimanfaatkan secara luas dalam birokrasi, termasuk di dalamnya digunakan untuk menyelenggarakan layanan publik di

berbagai instansi pemerintahan, sehingga adanya pemanfaatan teknologi akan mempermudah unit penyelenggara layanan publik untuk memberikan pelayanannya kepada masyarakat. Di masa awal pandemi Covid-19 yang mana adanya batasan interaksi secara tatap muka mendorong pemanfaatan teknologi informasi untuk lebih ditingkatkan, dikarenakan potensi pemberian layanan kepada masyarakat secara langsung berpotensi untuk menyebabkan penyebaran Covid-19.

Berdasarkan dengan hal tersebut, maka pemanfaatan teknologi oleh birokrasi harus terus dilakukan dan dikembangkan sampai dengan masyarakat memiliki kemudahan untuk mengakses layanan publik yang berbasis kepada teknologi sesuai dengan cita-cita pemerintah dalam membangun Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sehingga diharapkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh unit penyelenggara layanan publik secara daring akan memiliki kesamaan dengan layanan yang diberikan secara tatap muka langsung, bahkan diharapkan suatu saat layanan berbasis digital akan memiliki kualitas yang lebih baik dibanding dengan layanan yang dilaksanakan tatap muka secara langsung. Berdasarkan kepada uraian tersebut, maka berbagai upaya yang perlu dilakukan pada dasarnya ditujukan untuk memperbaiki fungsi kinerja birokrasi yang ada selama ini dikritik oleh masyarakat, khususnya kinerja birokrasi di masa transisi pandemi Covid-19 agar dapat lebih baik lagi. Tantangan utama yang dihadapi oleh birokrasi di masa pandemi transisi Covid-19, sebagai berikut di bawah ini:

*Pertama*, bagaimana secara internal memastikan sumber daya yang ada dalam birokrasi dapat menjalankan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. *Kedua*, secara internal tantangannya yaitu bagaimana birokrasi mampu memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang mana adanya batasan kondisi yang mengharuskan pemberian pelayanan publik didasarkan kepada protokol kesehatan, bahkan harus dilakukan secara daring guna mendukung upaya penanggulangan penyebaran Covid-19 yang saat ini masih tengah dilakukan oleh pemerintah. Meskipun demikian, kondisi ini menjadi kesempatan bagi birokrasi untuk dapat menyusun berbagai cara alternatif kebijakan untuk memastikan pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan dengan optimal.

## **KESIMPULAN**

Pandemi Covid-19 telah banyak merubah tatanan aspek kehidupan, termasuk di dalamnya mengenai penyelenggaraan fungsi pelayanan birokrasi yang setidaknya terdapat 2 (dua) tantangan utama yang dihadapi oleh birokrasi di masa pandemi Covid-19, yakni: *Pertama*, bagaimana secara internal memastikan sumber daya aparatur yang ada dalam birokrasi dapat menjalankan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. *Kedua*, secara eksternal tantangannya yaitu bagaimana birokrasi mampu memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang mana adanya batasan kondisi yang mengharuskan pemberian pelayanan publik didasarkan kepada protokol kesehatan Covid-19, bahkan harus dilakukan secara daring guna mendukung upaya penanggulangan Covid-19 yang tengah dilakukan oleh pemerintah. Meskipun demikian, kondisi ini menjadi kesempatan bagi birokrasi untuk dapat menyusun berbagai cara alternatif guna memastikan pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan dengan optimal.

Pandemi Covid-19 menjadi masalah sekaligus tantangan dalam menjalankan fungsi manajemen birokrasi yang mana pelayanan publik merupakan sebagian dari tugas utamanya yang wajib dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut agar mendorong

pemerintah dapat membuat kebijakan (bukan hanya WFO dan WFH) akan tetapi WFA (*work from anywhere*) yang tetap menghasilkan suatu output kinerja yang berkualitas, sehingga upaya pemerintah dalam mengimplementasikan pelayanan publik berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dapat berjalan dengan baik, sehingga pelayanan kepada publik dapat tetap diberikan kepada masyarakat di situasi, kondisi dan lokasi manapun. Untuk mendukung pelaksanaan kebijakan WFA pemerintah harus mampu mendorong peningkatan kualitas aparatur yang ada, menjamin ketersediaan sistem informasi yang memadai dan menyusun peraturan untuk menyeleksi jenis pekerjaan yang bias dilaksanakan secara WFA oleh aparatur, sehingga kinerja aparatur pemerintah dapat mendorong kinerja manajemen birokrasi ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Pertama Penulis mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT karena dengan rahmat-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya.

### **PERNYATAAN KONTRUBUSI PENULIS**

Penelitian ini dilakukan oleh Rifky Febrihanuddin Azis (RFA), dan Nurul Husna (NH) sebagai tim turut menyelesaikan proses penyempurnaan artikel ini.

### **REFERENSI**

- Andhika, L. R. (2017). Pathology Bureaucracy: Reality of the Indonesian Bureaucracy and Prevention. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 9(1), 101-114.
- Bambang Istianto, B. I. (2011). *Manajemen Pemerintahan (Dalam Perspektif Pelayanan Publik)* Edisi 2.
- Corpuz, J. C. G. (2021). Adapting to the culture of ‘new normal’: an emerging response to COVID-19. *Journal of Public Health*, 43(2), e344-e345.
- Herdiana, D. (2020). Implementasi Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (Psbb) Sebagai Upaya Penanggulangan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). *DECISION: Jurnal Administrasi Publik*, 2(2).
- Fauzi, A. (2020). Implementasi Pembatasan Sosial Berskala Besar, Sebuah Kebijakan Publik Dalam Penanganan Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 174-178.
- Firdaus, F., & Oktisari, D. (2018). Birokrasi dan Implementasi Program. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 30-39.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226-239.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering.
- Labolo, M. (2022). Implementation of the Public Sector New Normal Policy in The Post-COVID-19 Period. *ijd-demos*, 4(2).
- Muhammad, D. (2018). *Birokrasi (Kajian Konsep, Teori Menuju Good Governance)*. *Lhokseumawe: Unimal Press: Oktober*.
- Romli, L. (2008). Masalah reformasi birokrasi. *Civil Service Journal*, 2(2 November).
- Rosidah, R. (2001). Upaya Menciptakan Birokrasi yang Ideal dan Peningkatan Kualitas Aparatur Pemerintah. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 1(1).

- Rohman, A., & Larasati, D. C. (2020). Standart Pelayanan Publik di Era Transisi New Normal. Malang, Reformasi, 10(2), 2088-7469.
- Oktaviani, R. S., Aryani, L., & Azijah, D. N. Analisis Model Perubahan Birokrasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kota Bekasi di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora*, 13(1), 80-90.
- Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: an overview. *Sustainability*, 13(21), 11942.
- Rusmanto, W. (2022). Tantangan Birokrasi di Masa Pandemi Covid-19 dalam Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2613-2620.
- Salam, R. (2021). Perubahan dan inovasi pelayanan publik di era new normal pandemi covid-19. *Journal of Public Administration and Government*, 3(1), 28-36.
- Sugiyono, D. (2010). Memahami Penelitian Kualitatif.
- Supratman, D. (2018). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Good Governance menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 101-108.
- Taufik, T., & Hardi, W. (2020). Birokrasi baru untuk new normal: tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19.
- Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the 'new normal' in the public sector?. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601-607.
- [https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID\\_WRL](https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL)
- 

**Copyright Holder :**

© Rifky Febrihanuddin Azis, Nurul Husna, (2022)

**First Publication Right :**

© Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah

**This article is under:**

CC BY SA