



## Perubahan dan Inovasi Pelayanan Publik Di Era New Normal Pandemi Covid-19

### *Changes and Innovations in Public Services in the New Normal Era of the Covid-19 Pandemic*

Rahmat Salam

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

#### ARTIKEL INFO

\* Corresponding author;  
[rahmat.salam@umj.ac.id](mailto:rahmat.salam@umj.ac.id)

#### Kata Kunci:

inovasi;  
new normal;  
perubahan;  
sektor publik;

#### Keywords:

innovation;  
new normal;  
change;  
public sector;

#### Doi:

<https://doi.org/10.22487/jpag/v3i1.138>

#### ABSTRAK

Pandemi yang masih melanda berbagai wilayah di dunia, termasuk Indonesia mendorong pemerintah untuk segera melakukan inovasi dan perubahan kebijakan serta pelayanan publik yang lebih baik demi kepentingan masyarakat secara luas. Selain itu, karena pada dua dekade terakhir zaman telah memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang menuntut kemajuan sistem data serta informasi termasuk pada sektor publik. Masa ini memberikan pemerintah sebuah momentum untuk memperbanyak inovasi untuk perbaikan sektor ini. Hal ini sangat kompleks sehingga dan melingkupi aspek yang sangat luas, proses ini mengalami hberbagai hambatan dan di dorong untuk melalui hal tersebut pada era *New Normal*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode analisa-deskriptif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah telah melakukan berbagai inovasi dalam manajemen sumber daya serta pelayanan sektor publik, namun masih mengalami kendala ketika bermitra dengan sektor privat.

The pandemic that is still hitting various regions of the world, including Indonesia, encourages the government to immediately innovate and change policies and better public services for the benefit of society at large. In addition, because in the last two decades the era has entered the era of the Industrial Revolution 4.0 which demands the advancement of data and information systems, including in the public sector. This period provides the government with a momentum to increase innovation for the improvement of this sector. It is very complex so that and covers a very broad aspect, this process experienced various obstacles and was pushed to go through it in the New Normal era. This research uses quantitative methods with descriptive analysis method. This study shows that the government has made various innovations in resource management and public sector services, but still experiences problems when partnering with the private sector.



## PENDAHULUAN

Pada masa pandemi ini, pemerintah didorong untuk melakukan berbagai perubahan dan inovasi sebagai model pendekatan baru dalam memperbaiki kualitas pelayanan sektor publik. Hal ini dilakukan sebagai respon berbagai keluhan masyarakat atas kebijakan publik yang lambat dan kurang terstruktur. Inovasi ini telah dilakukan sejak tahun 2014 dengan diterbitkannya Top 99 inovasi dua tahun berikutnya (Taufik, 2020). Namun hal ini adalah masalah yang kompleks untuk diaplikasikan di lapangan, hal ini diperparah dengan adanya hambatan masa pandemi yang belum menunjukkan penurunan pada kurva kasus yang terkonfirmasi. Pandemi ini telah membawa dampak yang sangat luas terhadap berbagai sektor kehidupan dan pelayanan publik. Pada sektor ekonomi, terdapat penurunan drastis pada kegiatan produksi barang dan jasa, pemutusan hubungan kerja secara massal dan sulitnya mendapat pekerjaan. Seluruh masalah ini tentu sangat menghambat pertumbuhan ekonomi.

Sektor publik pada organisasi pusat dan daerah termasuk perusahaan yang terlibat dan berada dibawah pemerintah secara langsung dihadapkan pada masalah yang kompleks sebagai dampak dari pandemi dan era *New Normal*, sehingga fungsi pelayanan yang meliputi kegiatan administrasi, ketertiban, pendidikan, kesehatan dan sektor lainnya mengalami gangguan (Syamsul Bahri, 2020).

Pada sektor pendidikan misalnya, proses pembelajaran seluruh jenjang mengalami masalah serius, hal ini karena sektor pendidikan melayani sekitar 45,3 Juta jiwa, dan terpaksa harus menerapkan sistem daring. Permasalahan ini menjadi luas karena wilayah Indonesia belum seluruhnya menerapkan pembelajaran berbasis teknologi dalam prosesnya. Permasalahan tersebut antara lain: (1) Akses peserta didik yang terbatas dan infrastruktur yang belum merata; (2) Penguasaan teknologi yang terbatas dialami oleh murid dan guru; (3) Kemampuan masyarakat untuk mengakses data dan jaringan yang terbatas; (4) Anggaran yang terbatas dari pemerintah karena distribusi yang kurang maksimal; dan (5) Mental masyarakat yang belum siap menerima pembelajaran daring tersebut (Yulianto, 2020). Sektor pelayanan lain juga memiliki kendala yang sama, karena model pelayanan yang digunakan terpaksa harus dirubah mengikuti model pelayanan pada era *New Normal* lainnya. Banyak kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk merespon keadaan pandemi, diantaranya: (1) Pembatasan interaksi sosial (PSBB); (2) Pengalihan tempat bekerja dari rumah bagi sebagian ASN; (3) Pembatasan kegiatan ibadah; dan (4) Pembatasan mobilisasi pengendara (Surat Edaran PANRB Nomor 46 Tahun 2020).

Selain sebagai wabah yang mendisrupsi berbagai norma yang berlaku sebelumnya, pandemi ini juga menjadi hal yang positif dalam mendorong internalisasi RI 4.0 yang mempercepat proses revolusi menuju budaya Post-modernisme. Kemunculan tatanan kehidupan yang baru mencakup sosial dan ekonomi masyarakat sangat berpengaruh terhadap pola pergaulan yang terjadi. Pola budaya baru dalam *New Normal* mengedepankan model komunikasi jarak jauh dalam berbagai aktifitasnya, dan administrasi publik menjadi bagian di dalamnya (Sejati, 2020). Dengan kondisi demikian, inovasi dan perubahan menjadi hal yang wajar dan dituntut untuk segera dilakukan sebagai alternatif dan respon keadaan tersebut. Pada hakikatnya, konsep tersebut selalu terhubung dengan setiap perkembangan yang menjadi paradigma administrasi publik dari masa ke masa, seperti: (1) Manajemen Publik Baru (NPM); (2) Pelayanan Baru Bagi Publik (NPS); dan (3) Pemerintahan Publik Baru (NPG). Penelitian ini memfokuskan pada inovasi serta perubahan yang terjadi pada sektor pelayanan publik di era *New Normal* pandemi Covid-19.

## METODE

Metode Penelitian menjelaskan tentang bagaimana menyelesaikan masalah, termasuk metode analitis. Metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah penelitian dijelaskan pada bagian ini (Indra Pratama Putra Salmon, 2019). Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan metode yang digunakan yaitu analisis-deskriptif dengan pola deduktif. Data diambil dari berbagai sumber tulisan ilmiah seperti buku, jurnal, pemberitaan media online dan website resmi milik pemerintah.



## HASIL DAN DISKUSI

### 1. Dimensi Inovasi pada Sektor Publik

Inovasi terjadi dan diaplikasikan pada berbagai bidang ketika terjadi masalah dan keterbatasan yang memerlukan cara baru untuk menyelesaikannya. Secara sederhana inovasi dapat diterapkan pada segala aspek dengan pemaknaan segala sesuatu yang merealisasikan gagasan baru sebagai alternatif. Pada bidang ekonomi proses ini dilakukan oleh wiraswasta dengan cara perbaikan teknologi dalam pengertian yang luas mencakup banyak aspek seperti produk baru dan membuka jangkauan pasar yang baru. Proses ini berjalan dinamis yang dilakukan oleh agen, lembaga dan struktur makro ekonomi yang mewujudkan ide baru sebagai alternatif bagi sebuah masalah. Implementasi dari gagasan ini meliputi sebuah proses penciptaan, pengembangan dalam rangka menciptakan sebuah model pelayanan, jaringan proses pasar dan sumber daya baru yang belum ada sebelumnya guna meningkatkan daya saing dan efektifitas (Rahmat et al., 2020)

Inovasi merupakan sebuah proses dinamis yang di dominasi oleh 'pemikiran dalam sektor bisnis', dan disederhanakan dalam tiga tahapan: Pertama, *Orgination* yaitu pelaku inovasi memperkenalkan ide alternatif mereka; Kedua, *Adoption* yaitu proses memilih pasar untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan; Ketiga, *Retention* yaitu tahap internalisasi dan pembuatan institusi dari sebuah gagasan alternatif dalam sebuah sistem ekonomi. Pemahaman ini tentu masih dalam ranah ekonomi yang dikembangkan oleh para ahli (Muhyiddin, 2020).

Sedangkan dalam implementasi di sektor publik, konsep inovasi masih dalam proses pengembangan dan belum mempunyai pijakan teori seperti dalam ekonomi. Sektor publik memiliki respon yang lebih lambat dalam inovasi yang sangat erat kaitannya dengan paradigma administrasi publik dari (*OPA-Old Public Administration*) menuju (*NPG-New Public Governance*). Sektor publik memiliki ciri khas yang membedakannya dengan sektor privat, diantaranya: (1) *Publicness*. Nilai ini terkait kualitas kehidupan individu serta kolektif sebuah masyarakat tertentu yang dibuat serta dibentuk oleh konsensus normatif tentang hak-hak yang harus dijaga dalam sebuah mesyarakt yang menjadi patokan pemerintah membuat suatu kebijakan; dan (2) Cenderung berorientasi internal, nilai dari inovasi tersebut kurang responsif dalam inovasi kolaboratif dan perubahan tata kelola bersama.

Inovasi dalam sektor publik dapat dijelaskan dalam beberapa hal berikut ini, yaitu; Pertama, Inovasi Produk. Hasil akhir produksi berupa barang atau jasa mengalami perubahan dan pembahasruan dalam bentuk, varian, model atau barang yang sangat berbeda dari sebelumnya. Kedua, Inovasi Proses. Perubahan dalam proses pembuatan barang atau jasa yang terkait dengan prosedur pelayanan. Ketiga, Inovasi Tatakelola. Perubahan ini meliputi pembaharuan dalam strategi dan model pelayanan sektor publik. Misalnya institusi demokrasi bagaimana melibatkan masyarakat dan terkait dengan penerapan sistem untuk menggerakkan sumber daya. Keempat, Inovasi Kelembagaan. Inovasi ini terkait erat dengan perubahan dalam struktur kelembagaan pelayanan sektor publik yang berbentuk penyederhanaan, kontrol serta rentang kendali organisasi publik dan model organisasi menjadi bentuk yang lebih dinamis. Kelima, Inovasi Strategi Kebijakan. Orientasi dirubah dan diaplikasikan dalam perubahan visi, misi, dan tujuan organisasi untuk alternatif yang lebih baik. Keenam, Inovasi Teknologi. Alternatif pembaharuan yang mencakup peralatan, sarana serta prasarana untuk pengembangan produk, proses dan pelayanan produksi.

Dari uraian diatas kita dapat memahami beberapa dimensi yang tercakup oleh inovasi serta area kajian sebagai informasi yang penting untuk menjelaskan korelasi antara inisiatif dan kerangka konsep. Oleh karenanya inovasi dalam sektor ini menjadi hal penting yang menjadi acuan pemerintah dalam membuat suatu kebijakan. Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal, yaitu: (1) Dijadikan saran melakukan perubahan sebagai respon yang terjadi dalam lingkungan serta sebagai upaya untuk merubahnya; (2) Meningkatkan citra positif yang berefek pada kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah; (3) Meningkatkan legitimasi bagi organisasi publik agar mendapatkan dukungan secara penuh dari masyarakat; dan (4) Berkontribusi positif terhadap kinerja dan efektifitas organisasi (Resosudarmo & Abdurohman, 2018).



Ketika tuntutan atas berkembang pelayanan sektor publik semakin meningkat maka hal ini mengindikasikan peran sektor tersebut sangat vital dalam kehidupan masyarakat. Sebagai penyedia layanan ini, pemerintah dan negara menjadi semakin dibutuhkan terutama dalam masa pandemi. Peran tersebut sangat terasa karena menjadi tumpuan kehidupan bermasyarakat. Dalam menyesuaikan dengan perkembangan zaman, inovasi sektor pelayanan publik menjadi sangat relevan, setidaknya dalam lima hal: (1) Ukuran sektor publik yang cenderung besar. Hal ini dapat terlihat dari anggaran yang diberikan oleh pemerintah kepada sektor ini khususnya kebutuhan dasar hajat orang banyak yang mencakup pendidikan, kesehatan, keamanan, kebutuhan air, listrik serta komponen dasar ekonomi; (2) Organisasi sektor publik dibentuk dengan tujuan khusus yaitu sebagai penyambung tangan pemerintah untuk membantu penyediaan kebutuhan masyarakat secara luas; (3) Implementasi inovasi harus diikuti dengan standar mutu yang baik dan jelas, sebagai evaluasi di masa mendatang; (4) Kebijakan yang diambil harus mengikuti perkembangan situasi dan keadaan; dan (5) Tuntutan manajemen yang berkolaborasi dengan sektor privat dan masyarakat secara luas.

Dalam poin pertama diatas mengenai anggaran yang cenderung besar, terutama dalam penanganan pandemi dengan rincian pada enam bidang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1: Program dan Anggaran Pemulihan Ekonomi Nasional pada Era New Normal (Kemenkeu.go.id, 16-2-2021)**

Bidang	Jumlah dalam Triliun Rp	Keterangan
Kesehatan	87,55	Penangan Covid-19, medis, santunan kematian, biaya gugus tugas serta insentif perpajakan
Perlindungan Sosial	203,9	Bantuan sosial, PKH, sembako, Bansos dan BLT
UMKM	123,46	Subsidi bunga, rekonstruksi, modal UMKM serta pinjaman kredit modal kerja darurat
Usaha Masyarakat	120,61	Sebagai stimulus
Korporasi	44,57	Pendanaan korporasi
Kelembagaan	97,11	Program sektoral, lembaga, serta Pemda

Pemerintah menitikberatkan pada sektor ekonomi serta sektor publik guna menopang keterpurukan kondisi yang dialami masyarakat. Namun hal ini tidak dibarengi dengan kesigapan para pejabat dan instansi dalam hal pelayanan yang diberikan untuk menaplikasikan program-program bantuan kepada masyarakat. Pada era *New Normal* APBN difokuskan untuk tiga hal, yaitu: (1) Testing bagi para korban terkonfirmasi; (2) Peningkatan kapasitas Rumah Sakit penanganan Covid; dan (3) Penyediaan obat dan alat kesehatan lainnya. Pada bidang Pemulihan Ekonomi Nasional, Pemerintah sangat besar dalam menganggarkan APBN yaitu Rp. 589,65 T, dengan rincian Demand Side (Rp.205,2T) dan Supply Side (Rp.384,45 T). Pemerintah tetap mengelola anggaran serta instrumen fiskal untuk penanganan jangka panjang termasuk mencukupi kebutuhan pangan dan mendorong percepatan ekonomi masyarakat (Tasyah et al., 2021).



Namun kinerja serapan anggaran masih terasa sangat lambat, kurang responsif dan inovatif. Para ahli menilai bahwa sektor publik mendapat perhatian khusus dan dianggap sumber masalah atas berbagai keluhan masyarakat. Misalnya sektor pendidikan, keamanan, administrasi, kesehatan dan terutama sektor ekonom (Silpa, 2020). Namun pada sisi lain, momentum pandemi menjadi hal baik bagi sektor publik untuk berbenah dan melakukan berbagai inovasi menuju birokrasi digital yang efektif, responsif, semakin tanggap tetapi akuntabel. Kebiasaan lama telah banyak diubah, seperti prosedur yang kaku dan beralih kepada sistem *online* yang lebih baik (Taib & Supriana, 2020)

Hal ini sejalan dengan perkembangan teknologi yang memasuki era Revolusi Industri 4.0, yang memiliki ciri khas berupa berkembangnya digitalisasi pada berbagai bidang, optimasi dan customisasi sistem produ, otomasi, *big data* dan adaptasi (Silviani, 2020). Secara sederhana era ini ditandai dengan banyaknya posisi manusia yang telah tergantikan mesin serta intensitas mobilitas tenaga kerja yang semakin tinggi. Kondisi ini memaksa sektor publik untuk mencari alternatif lain untuk pelayanan yang lebih baik (Rulandari, 2020).

## 2. Pengembangan dan Hambatan Inovasi pada Sektor Publik

Era *New Normal* menjadi masa ujian bagi pelayanan sektor publik untuk dapat dievaluasi keberhasilan atau kekurangannya di masa mendatang (Muzdalifah et al., 2020). Gagasan serta kreativitas menjadi hal yang perlu perhatian khusus, bukan saja dalam teknis namun menyentuh aspek kebijakan. Aspek yang perlu mendapat perhatian tersebut meliputi: (1) Memerikan perhatian kepada staf pelaksana pelayanan, pengguna serta *middle manager* untuk mengembangkan ide kreatif; (2) Memiliki staf yang kompeten dalam memanfaatkan beragamnya latar belakang sebagai inspirasi untuk pengembangan gagasan baru; (3) Peningkatan tingkat kemauan untuk belajar; (4) Pengembangan kapasitas untuk berpikir secara kreatif dengan teknik formal; (5) Memfokuskan diri pada *outcome*; (6) Menyediakan waktu khusus dan kesempatan pada staf untuk memikirkan tentang gagasan alternatif; (7) Menyediakan portal khusus untuk menyimpan, mengakses dan bertukar gagasan; (8) Mengembangkan cara berpikir *out of the box*; (9) Pengembangan kompetensi staf dan tim pelayanan; dan (10) Menyediakan sistem intensif yang memadai sebagai wadah inovasi (Buchari, 2021).

Instrumen serta infrastruktur yang dikembangkan perlu melihat karakteristik antara situasi dan kondisi yang menjadi masalah dalam pelayanan sektor publik serta privat yang meliputi:

Pertama, berkembangnya era digital yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat secara luas perlu perlakuan dan perhatian khusus. Era *New Normal* merupakan peluang terbuka untuk menerapkan berbagai aplikasi guna memudahkan akses pada semua jenis pelayanan.

Kedua, kepemimpinan organisasi publik perlu diterapkan secara terbuka, visioner, transformatif dan responsif yang memiliki pengaruh besar terhadap gagasan inovatif yang berasal dari pemimpin (Krisdayanthi, 2020). Inovasi dapat dengan mudah diaplikasikan jika lingkungan serta legitimasi yang mendukung perkembangan tersebut didukung pula oleh kekuasaan dan otoritas yang memimpinya. Kehadiran pemimpin yang dinamis, berintegritas tinggi, terbuka serta kreatif menjadi faktor penting sebagai acuan untuk berdedikasi dan menjadi visioner untuk memotivasi staf dan tim pelayanan.

Ketiga, peningkatan iklim organisasi serta budaya yang mendukung untuk perkembangan inovasi dan gagasan kreatif muncul (Cholik, 2020). Misalnya suasana serta nilai perilaku yang ada dalam lingkungan organisasi pelayanan, hal ini akan menimbulkan kepercayaan publik meningkat dan pelayanan akan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Selain itu, budaya berpikir kreatif serta inovatif juga mendukung para *staff* untuk menjadikannya sebuah pola yang terakumulasi dan terformulasi internal dalam organisasi (Ichsani, 2021).

Keempat, peningkatan kebijakan publik yang bersifat dinamis, responsif serta fleksibel. Kebijakan ini didasarkan pada legalitas kuat agar anggapan inovasi sebagai sebuah penyimpangan dapat ditekan. Misalnya penggunaan prasarana dan inovasi yang memerlukan anggaran besar yang dapat dipertanggung jawabkan secara administratif dan akuntabel (Cholik Agus, 2020). Permasalahan terbesar yang dialami pemerintah dalam membuat dan merancang kebijakan ini adalah kemampuan untuk melihat efek sampingnya di masa depan. Karena pemerintah dituntut membuat kebijakan secara holistik yang mengakomodir lembaga-lembaga non-pemerintah lain. Lembaga-lembaga tersebut perlu dilibatkan dalam percepatan inovasi pada era *New*



*Normal* agar hasil dari gagasan tersebut dapat diterima secara luas. Selain itu, kebijakan harus berdampak positif dan sederhana dalam tataran mekanisme operasinya.

Kelima, kerjasama dengan pihak ketiga yang bersifat lintas sektoral perlu dibangun dan dikembangkan. Kolaborasi dengan pihak lintas sektoral dapat memberikan pemikiran yang lebih luas dan inovatif bahkan cenderung revolusioner seperti yang terjadi pada sektor privat. Pada era *New Normal* ini, perubahan harus diakumulasi dari partikularistik menuju universalistik. Hal ini akan mengalami kegagalan jika institusi yang menaungi tidak fleksibel dan responsif untuk menyesuaikan keadaan dalam perumusan kebutuhan masyarakat.

Keenam, infrastruktur yang memadai kegiatan perlu ditingkatkan dan dikembangkan. Pada era digital ini, pelayanan beralih ke dalam metode *online* yang memudahkan masyarakat secara luas namun belum merata. Misalnya dalam pendidikan, jaringan internet yang digunakan peserta didik dalam berbagai level pendidikan belum terakomodasi secara merata.

Organisasi publik dan organisasi privat memiliki karakteristik yang menjadi ciri khas dan pelayanan yang unik terutama dalam orientasi serta tujuannya. Hubungan kemitraan menjadi perlu dilakukan supaya harmonisasi tetap terjaga terutama saat masa pandemi seperti sekarang. Perbedaan dari kedua jenis organisasi ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2. Perbedaan Karakteristik Sektor Publik dan Privat**

Sektor Publik	Sektor Privat
Otoritas, Departemen, Dewam	Organisasi bersifat nirbala atau <i>profit oriented</i>
Bekerja untuk kepentingan publik secara luas	Bekerja untuk kepentingan yang terbatas
Bertanggung jawab untuk pemilihan umum	Bertanggung jawab melalui <i>market</i>
Bersifat paksaan dan mengikat ( <i>Coersive</i> )	Bersifat sukarela dan tidak mengikat ( <i>voluntary</i> )
Pembiayaan dari pajak negara	Dana berasal dari penjualan barang/jasa, sumbangan serta kinerja kontrak.
Membuat peraturan	Mengikuti peraturan
Dapat dibubarkan kapan saja oleh warga negara	Hanya dapat dihapus oleh pengelola
Pemilik adalah masyarakat	Dimiliki oleh personal
Mencerminkan nilai-nilai altruisme	Sebagai wujud ekspresi individu



Untuk mengambil keputusan dan pengembangan proyek melalui kolaborasi atau kemitraan ini sangat kompleks. Dikarenakan beberapa faktor, seperti lingkungan tempat berkembangnya sebuah organisasi, karakteristik internal antar anggota, dan respon pengambil keputusan atas kebutuhan kemitraan ini. Kemitraan strategis ini ini disebut dengan *Public Private Partnership*, khususnya mengenai pemberian layanan dalam sektor publik dapat dirumuskan dalam beberapa poin berikut ini: (1) Keselarasan antar mitra; (2) Fokus pada pentingnya *relationship*; (3) Mencakup pemberian layanan bersama; (4) Bertujuan untuk memberi pelayanan terbaik; (5) Berbagi risiko dan keuntungan bersama; (6) Bertujuan merubah perilaku diantara mitra menjadi lebih positif; (7) Kepercayaan komunikasi yang baik; (8) Fokus untuk menghasilkan outcome; (9) Kerjasama dilakukan dalam taraf perencanaan, pengawasan, problem solving, hingga pembuatan keputusan unit kemitraan strategis; (10) Bersifat terbuka dan jujur; (11) Mendukung secara penuh peningkatan kualitas secara holistik; dan (12) Memberikan keuntungan bagi seluruh mitra.

Pada era *New Normal* ini, kesadaran akan keterbatasan sumber daya untuk mengaplikasikan kebijakan mulai dirasakan oleh pemerintah. Hal ini mendorong pemerintah memberikan akses kemitraan dengan berbagai sektor swasta yang dipandang sebagai pelaksanaan kerjasama jangka panjang dan dilegalkan dengan kontrak resmi. Kemitraan ini sebagai sebuah pendekatan pengadaan barang dan jasa yang menjadi alternatif bagi pengembangan infrastruktur dan pelayanan publik, risiko, biaya administrasi, serta manfaat dibagi secara efisien dan merata. Hal lain yang perlu ada ketika kemitraan ini terjalin adalah kepercayaan, transparansi, komunikasi yang baik, partisipasi publik, dan pemangku kebijakan yang responsif. Tujuan dikembangkannya kemitraan ini adalah membuat kebijakan serta program pemerintah pada era *New Normal* berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Namun hal ini mendapat beberapa masalah karena sektor swasta berorientasi pada keuntungan, berbeda dengan sektor publik (Firyal, 2020). Model kemitraan ini tetap memberikan kewenangan besar pada sektor swasta untuk mengatur kerjasama dan kesepakatan yang diambil dalam objek yang disepakati tersebut.

Selain itu, pemerintah juga memfokuskan diri pada sumber daya manusia yang baik dalam organisasi sektor publik guna belajar dan memanfaatkan peluang yang ada. Hal tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, Efektifitas organisasi. Ciri khas praktik manajemen SDA yaitu membentuk kompetensi inti yang menunjukkan persaingan organisasi dalam hal pelayanan yang baik. Manajemen ini mendukung efektivitas organisasi dengan pengembangan kebijakan pada berbagai bidang seperti pengetahuan, pendidikan dan kesehatan yang sangat penting dan krusial untuk diberikan perhatian di masa pandemi.

Kedua, Manajemen Modal Manusia (*human capital management*). Manusia menjadi modal utama bagi sebuah organisasi pelayanan publik, terlepas banyak pekerjaan yang telah tergantikan oleh mesin pada era 4.0 ini. Manajemen ini mencakup bagaimana memperoleh dan mempertahankan keterampilan, komitmen serta motivasi SDA dengan memberikan stimulus pelajaran dan pengembangan organisasi.

Ketiga, Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*). Manajemen ini meliputi setiap proses membuat, menangkap, memperoleh, berbagai dan menggunakan atau mengimplementasikan pengetahuan. Oleh karena itu, manajemen SDA bertujuan untuk mendukung perkembangan pengetahuan anggota secara spesifik.

Keempat, Manajemen Hadiah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, semangat kerja, keterlibatan, serta komitmen dengan memperkenalkan inovasi serta proses yang bernilai bagi pelayanan publik.

Kelima, Hubungan antar Karyawan (*employee relation*). Hubungan tersebut bertujuan menciptakan keadaan produktif dan harmonis yang akan dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang dalam kemitraan dan pelayanan.

Keenam, Memenuhi Kebutuhan Beragam. Manajemen SDA juga bertujuan menerapkan kebijakan yang sesuai antara kebutuhan *stakeholders*, yang mempertimbangkan perbedaan individu serta kelompok dalam pekerjaan, gaya bekerja, kebutuhan pribadi dan mitra serta penyediaan kesempatan yang setara.



Ketujuh, Meminimalisir Kesenjangan Realitas. Pada hakikatnya kesenjangan tersebut belum terisim hal ini karena kurangnya kontekstual dan masalah proses pada pelayanan publik. Menejemen SDA pada tahap ini membuat setiap usaha dapat menyerap aspirasi dan diterjemahkan secara berkelanjutan dalam tindakan yang efektif.

Dengan seluruh menejemen ini, pemerintah berusaha untuk menggunakan teknologi komunikasi alternatif terutama bagi ASN dalam pelayanan publik di tengah pandemi guna meningkatkan kompetensi ASN terkait (Panggabean, 2020). Kompetensi tersebut meliputi: (1) Literasi data. Kemampuan ini meliputi kompetensi membaca, menganalisa serta menggunakan data pada era digital dan aliran data dalam jumlah besar dalam jenis, kecepatan dan variasinya; (2) Literasi teknologi. Literasi ini berkaitan dengan cara kerja mesin, aplikasi, penyiapan infrastruktur serta teknologi (internet, kecerdasan buatan, sesnsor, otomatisasi dan sebagainya; dan (3) Literasi manusia. Literasi ini mencakup kemampuan menempatkan manusia sesuai fungsinya pada era digital, melalui kompetensi dalam komunikasi, bekerja dalam tim dan sebagainya. Lembaga Administrasi Negara telah memilih beberapa model yang lebih kompeten yaitu dengan pendekatan *flexible learning* berupa pembelajaran yang yang dapat diakses kapan saja dan oleh siapa saja. Pendekatan ini merupakan pengembangan strategi kompetensi yang memanfaatkan teknologi *synchronous* dan *asynchronous*. Pengembangan kompetensi lain dalam kondisi *New Normal* meliputi, *distance learning online*, *fulltime online*, *micro-mobile learning*, *working place learning*, serta *corporate university* (Sentosa et al., 2020).

Hal ini tidak terlepas dari tantangan dan masalah yang dihadapi oleh pemerintah dalam mengimplementasikan inovasi pada era pandemi ini dengan bermitra dengan berbagai organisasi lain, diantaranya: (1) Sektor privat yang beroperasi di lingkungan eksternal persaingan pasar, sdangkan sektor publik memiliki tuntutan adanya demokrasi serta akuntabilitas dari warga negara terhadap pelayanan yang diterimanya; (2) Orientasi manajer sektor privat yang berfokus pada *stakeholdernya*. Sedangkan pada sektor publik, manajer bekerja dan berfokus untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mencari inovasi; (3) Manajer sektor privat memiliki targer jumlah barang yang terjual, omset, serta perkembangan bisnisnya, sedangkan target manajer sektor publik adalah kesuksesan dalam jabatan; dan (4) Dimensi politik yang berbeda antara dua sektor. Yakni minimnya dimensi politik dalam sektor privat, begitupula sebaliknya.

## KESIMPULAN

Secara konseptual, sektor publik mulai dikaji dan dikembangkan seperti pada sektor ekonomi, namun belum memiliki kerangka konseptual yang bisa dijadikan pijakan. Pada era *New Normal* ini pemerintah mulai melakukan inovasi pada berbagai pelayanan sektor publik. Anggaran APBN difokuskan untuk menangani pandemi seperti pada aspek kesehatan, pendidikan, sosial, serta ekonomi terkait secara luas. Hal ini berkembang sesuai dengan era Revolusi Industri 4.0 dan paradigma dalam administrasi publik yang secara konseptual banyak mengadopsi praktik pada organisasi privat. Pemerintah menjalin kemitraa dengan organisasi privat untuk belajar dan mencari gagasan inovasi dalam pelayanan masyarakat secara luas.

Selanjutnya, inovasi sektor publik pada masa pandemi Covid-19 adalah momentum baik bagi terciptanya budaya baru menuju post-modernisme dan memperbaiki sistem kerja dalam proses produksi, pemberian layanan atara para *stakeholder*, masyarakat, dan pemangku kebijakan pada semua sektor yang ada. Era *New Normal* bersifat memaksa masyarakat dan pemerintah untuk meninggalkan kebiasaan lama dengan menerapkan model baru dengan syarat teknologi, terutama dalam aspek informasi. Dari hal tersebut, pemerintah harus memfokuskan diri pada (1) Perubahan cara pandang pejabat dan masyarakat secara umum; (2) Penyediaan teknologi dan infrastruktur; (3) Kebijakan yang berpihak dan mendukung pengembangan inovasi; (4) Adanya *sense of crisis* dari institusi, birokrasi dan pejabat; dan (5) Pendekatan kepemimpinan sektor publik yang lebih responsif, visioner, terbuka dan efektif



**REFERENSI:**

- Cholik, A. (2020). Peningkatan Human Capital Dalam Proses Pembelajaran di Era New Normal. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(3), 425–444.
- Cholik Agus. (2020). Implementasi Manajemen Turnaround untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing Menuju Era New Normal: Studi Kasus pada Sumber Daya Manusia di Perusahaan Swasta Nasional. *In Prosiding Seminar STIAMI*, 7(2), 81–92.
- Firyal, R. A. (2020). Pembelajaran Daring dan Kebijakan New Normal Pemerintah. *LawArXiv Papers*, 1–7.
- Indra Pratama Putra Salmon, I. (2019). Penerapan Collaborative Governance dalam Pengentasan Kumuh dan Isu Pengembangan Potensi Lokal Kawasan Pesisir Kabupaten Tangerang. *Journal of Public Administration and Government*, 1(2), 21–34.
- Krisdayanthi, A. (2020). Analisis Potensi Wisata Desa Dengan Kerangka 6A Studi Kasus Desa Ngajum, Malang. *Media Wisata*, 18(2), 231–250. <https://doi.org/10.36275/mws>
- Muhyiddin. (2020). Edisi Khusus tentang Covid-19, New Normal, dan Perencanaan Pembangunan. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 4–7. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.120>
- Muzdalifah, L., Novie, M., & Zaqiyah, S. (2020). Pemberdayaan Pelaku UMKM Menuju UMKM Go-Digital di Era Pandemi Covid 19 dan Era New Normal Bagi Pelaku UMKM Sidoarjo. *Seminar Nasional Sistem ...*, 2200–2208.
- Rahmat, A. F., Rahmanto, F., Firmansyah, M. I., & Mutiarin, D. (2020). Standart Pelayanan Publik di Era Transisi New Normal. *Reformasi*, 10(2), 186–208. <https://doi.org/10.33366/rfr.v>
- Resosudarmo, B. P., & Abdurohman. (2018). Is Being Stuck with a Five Percent Growth Rate a New Normal for Indonesia? *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 54(2), 141–164. <https://doi.org/10.1080/00074918.2018.1521776>
- Rulandari, N. (2020). Strategi Komunikasi Pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah Pada Era New Normal. *In Prosiding Seminar STIAMI*, 7(2), 21–28.
- Sejati, P. B. R. (2020). The Impact COVID-19 Pandemic on Productivity of Tax Return Document Processing in the New Normal Era at Tax Data and Document Processing Center. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 474. <https://doi.org/10.26858/jiap.v10i2.16328>
- Sentosa, E., Sovitriana, R., & Sarpan, S. (2020). Penguatan Dan Pengembangan UKM Menghadapi Era New Normal Di RW 07 Kelurahan Pulo Gebang Jakarta Timur. *Ikra-Ith Abdimas*, 4(1), 169–176.
- Silpa, H. (2020). dampak covid-19 terhadap perekonomian Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(1), 146–153.
- Syamsul Bahri, N. A. (2020). Analisis Manajemen Sdm Dalam Mengembangkan. *Journal of Islamic Education*, 1(1), 20–40.
- Taib, Z., & Supriana, T. (2020). Perspektif Ekonomi Pada Era New Normal Pasca Covid-19. *Akses: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 108–118.
- Tasyah, A., Putri, S. J., Fernanda, R. A., & Chesilia, P. (2021). *practice kebijakan dalam mengimplementasikan pelayanan publik di era new normal ( B est practice of e-government policies in implementing public services in the new normal era )*. 1(1), 21–33.
- Taufik, H. W. (2020). Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Era Covid-19. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(1), 1–18.