

ADAPTASI ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK DALAM MENGHADAPI EFISIENSI ANGGARAN: STUDI KASUS KELURAHAN GAYUNGAN KOTA SURABAYA

Bagus Reza Fahlevi

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: bagusfahlevy@gmail.com

Abstrak

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang efisiensi anggaran membawa implikasi langsung terhadap kapasitas operasional organisasi pelayanan publik hingga tingkat kelurahan, khususnya dalam ketersediaan fasilitas dan keberlangsungan pelayanan administrasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk-bentuk adaptasi organisasi yang dilakukan Kelurahan Gayungan Kota Surabaya sebagai respons terhadap tekanan efisiensi anggaran, dengan menggunakan perspektif *Resource Dependence Theory* dan *Institutional Theory* sebagai kerangka analisis. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diterapkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap Lurah, Sekretaris Kelurahan, dan pegawai pelaksana pelayanan, kemudian dianalisis secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran mengakibatkan tertundanya peremajaan fasilitas, keterbatasan perangkat kerja, dan munculnya hambatan operasional akibat benturan penggunaan fasilitas antara pelayanan administrasi kantor dan pelayanan jemput bola. Sebagai respons, Kelurahan Gayungan mengembangkan tiga mekanisme adaptasi organisasi: adaptasi perilaku melalui perubahan pola kerja yang lebih hemat dan selektif, adaptasi sumber daya melalui pemanfaatan fasilitas pribadi dan mekanisme swadaya internal, serta adaptasi berbasis modal sosial melalui dukungan dan partisipasi aktif masyarakat. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa kapasitas adaptif organisasi pelayanan publik tingkat kelurahan tidak semata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya formal, melainkan juga oleh kemampuan aparaturnya memobilisasi sumber daya informal dan modal sosial dalam mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik di tengah keterbatasan fiskal.

Kata Kunci: Adaptasi Organisasi, Efisiensi Anggaran, Pelayanan Publik, Kelurahan, Administrasi Publik.

Abstract

Presidential Instruction Number 1 of 2025 on budget efficiency has directly affected the operational capacity of public service organizations at the urban village level, particularly in terms of facility availability and administrative service continuity. This study aims to analyze the forms of organizational adaptation implemented by Gayungan Urban Village, Surabaya City, in responding to budget efficiency pressures, employing Resource Dependence Theory and Institutional Theory as analytical frameworks. A qualitative approach with a case study design was adopted to gain deep and contextual understanding. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving the Head of Urban Village, Village Secretary, and service staff, and were analyzed inductively through stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that budget efficiency has resulted in delayed facility renewal, limited operational equipment, and operational bottlenecks arising from competing demands between office-based administrative services

and mobile outreach activities. In response, Gayungan Urban Village developed three organizational adaptation mechanisms: behavioral adaptation through more selective and resource-conscious work patterns, resource adaptation through the utilization of personal facilities and internal self-help initiatives, and social capital-based adaptation through active community participation and support. This study contributes theoretically by demonstrating that the adaptive capacity of local public service organizations is not solely determined by the availability of formal resources, but equally by the ability of public servants to mobilize informal resources and social capital in sustaining public service delivery amid fiscal constraints.

Keywords: *Organizational Adaptation, Budget Efficiency, Public Service, Urban Village, Public Administration.*

A. PENDAHULUAN

Kebijakan efisiensi anggaran yang tertuang dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 lahir sebagai respons pemerintah terhadap tantangan ekonomi global dan domestik yang menuntut pengelolaan fiskal lebih sehat, efektif, dan berkelanjutan. Melalui kebijakan ini, pemerintah berupaya menata kembali struktur belanja negara dengan memprioritaskan program yang memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, serta transformasi menuju Indonesia Emas 2045. Efisiensi dilakukan melalui reviu ulang anggaran kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, pembatasan belanja operasional seperti perjalanan dinas, alat tulis kantor, seminar, rapat, kegiatan seremonial, kajian, dan honorarium, serta pengajuan revisi anggaran kepada Kementerian Keuangan. Kebijakan tersebut menargetkan penghematan sebesar Rp 306,7 triliun yang terdiri atas efisiensi belanja kementerian/lembaga sekitar Rp 256,1 triliun dan efisiensi transfer ke daerah sekitar Rp 50,6 triliun. Dana hasil penghematan diarahkan untuk memperkuat program prioritas nasional, meningkatkan efektivitas penggunaan APBN, menjaga stabilitas ekonomi, serta memperkuat kesejahteraan masyarakat melalui belanja yang lebih produktif dan tepat sasaran (Pradana, 2025).

Pelaksanaan pelayanan publik di tingkat kelurahan sangat bergantung pada ketersediaan fasilitas operasional seperti komputer, printer, dan jaringan internet. Cui et al. (2022) menegaskan bahwa ketersediaan fasilitas yang memadai berperan penting dalam meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik, sedangkan keterbatasan fasilitas dapat menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan layanan. Dalam konteks efisiensi anggaran, pengurangan belanja rutin dan penundaan pengadaan fasilitas berpotensi menurunkan kapasitas pelayanan apabila tidak diimbangi dengan penyesuaian organisasi yang memadai (Sofyani et al., 2020; Ardianti et al., 2025).

Fenomena tersebut terlihat di Kelurahan Gayungan Kota Surabaya. Implementasi kebijakan efisiensi anggaran menyebabkan tertundanya peremajaan komputer, printer, dan pemeliharaan fasilitas pelayanan. Di sisi lain, aparat kelurahan dituntut tetap menjaga keberlangsungan pelayanan publik di tengah keterbatasan sumber daya. Berbagai bentuk penyesuaian kemudian dilakukan, seperti pemanfaatan laptop dan gawai pribadi untuk pelayanan lapangan, perbaikan perangkat melalui urunan internal pegawai, serta pengaturan penggunaan fasilitas secara bergantian. Keterbatasan perangkat juga menyebabkan proses verifikasi Identitas Kependudukan Digital (IKD) berjalan lebih lambat dan memunculkan benturan antara pelayanan administrasi di kantor dengan pelayanan jemput bola. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efisiensi anggaran tidak hanya berdampak pada ketersediaan fasilitas, tetapi juga menuntut kemampuan organisasi untuk beradaptasi agar pelayanan publik tetap dapat berlangsung (Da Mendez et al., 2025; Hartati Ningsih & Zahari, 2024).

Dalam perspektif administrasi publik, kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting yang menentukan keberlangsungan organisasi ketika menghadapi perubahan lingkungan dan keterbatasan sumber daya. Adaptasi organisasi memungkinkan organisasi menyesuaikan pola kerja, memanfaatkan sumber daya alternatif, serta mengembangkan strategi baru untuk mempertahankan kinerja dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, tekanan yang muncul akibat kebijakan efisiensi anggaran dapat dipahami sebagai stimulus yang mendorong organisasi pelayanan publik mengembangkan berbagai mekanisme adaptasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tekanan efisiensi anggaran mendorong organisasi sektor publik melakukan perubahan tata kelola dan penyesuaian operasional guna menjaga efektivitas pelayanan (Solar, 2020; Harefa et al., 2025; Pri Utami, 2023). Namun, kajian-kajian tersebut umumnya berfokus pada organisasi publik berskala besar, seperti kementerian, lembaga, atau dinas pemerintah. Penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana organisasi pelayanan publik pada tingkat kelurahan beradaptasi terhadap dampak efisiensi anggaran, terutama yang berkaitan dengan keterbatasan fasilitas dan operasional pelayanan, masih relatif terbatas. Kesenjangan penelitian tersebut menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk-bentuk adaptasi organisasi yang dilakukan Kelurahan Gayungan Kota Surabaya dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran serta memahami bagaimana aparatur mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik di tengah keterbatasan sumber daya operasional. Adaptasi organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kesenjangan antara organisasi dengan lingkungan yang berubah (Sarta et al., 2021).

B. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa tekanan efisiensi anggaran mendorong organisasi sektor publik untuk menerapkan perubahan tata kelola dan penyesuaian operasional untuk mempertahankan efektivitas layanan (Solar, 2020; Harefa dkk., 2025; Pri Utami, 2023). Namun, studi-studi ini umumnya berfokus pada organisasi publik berskala besar, seperti kementerian, lembaga, atau departemen pemerintah. Penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana organisasi layanan publik di tingkat desa beradaptasi dengan dampak efisiensi anggaran, khususnya yang berkaitan dengan keterbatasan fasilitas dan operasi layanan, relatif terbatas. Kesenjangan penelitian ini memberikan dasar penting bagi studi ini.

Efisiensi anggaran dalam organisasi publik merupakan upaya pemerintah untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara tepat dan menghasilkan manfaat optimal bagi masyarakat. Namun, kebijakan efisiensi juga dapat menciptakan tekanan organisasi ketika pengurangan sumber daya tidak disertai dengan penyesuaian kapasitas internal. Dalam organisasi layanan publik, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif tetapi juga sebagai faktor pendukung keberlanjutan operasi layanan. Kendala anggaran dapat berdampak pada penyediaan fasilitas, dukungan teknologi, dan kemampuan organisasi untuk menanggapi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, efisiensi anggaran perlu dipahami tidak hanya sebagai proses penghematan tetapi juga sebagai proses perubahan organisasi yang membutuhkan kemampuan beradaptasi untuk memastikan pencapaian tujuan pelayanan publik.

Efisiensi anggaran adalah kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya publik melalui pengendalian pengeluaran dan prioritas program. Namun, kebijakan ini dapat berdampak pada kapasitas operasional organisasi publik jika disertai dengan keterbatasan fasilitas dan dukungan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyampaian layanan. Ketersediaan fasilitas layanan yang memadai memainkan peran penting dalam menjaga kualitas dan efektivitas pelayanan publik, sementara fasilitas yang

terbatas berpotensi menciptakan hambatan operasional dan mengurangi kualitas layanan (Cui dkk., 2022; Sofyani dkk., 2020; Ardianti & Ramadhani, 2025).

Menghadapi kendala sumber daya, organisasi perlu beradaptasi untuk menjaga keberlanjutan fungsi dan layanannya. Adaptasi organisasi adalah proses penyesuaian terhadap perubahan lingkungan melalui pengembangan strategi, pola kerja, dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk menjaga efektivitas organisasi (Sarta dkk., 2021). Di sektor publik, kapasitas adaptif sangat penting karena organisasi dituntut untuk terus menyediakan layanan kepada publik meskipun menghadapi tekanan fiskal dan operasional (Utami, 2023; Da Mendez dkk., 2025).

Adaptasi organisasi menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan baik di lingkungan eksternal maupun internal. Di sektor publik, adaptasi organisasi memiliki karakteristik khusus karena organisasi tidak hanya dituntut untuk mempertahankan kontinuitas internal tetapi juga untuk memastikan kontinuitas layanan publik. Adaptasi dapat dicapai melalui perubahan perilaku kerja karyawan, pengembangan strategi pemanfaatan sumber daya, dan penciptaan mekanisme baru untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, adaptabilitas merupakan faktor penting bagi organisasi publik ketika menghadapi tekanan eksternal seperti perubahan kebijakan fiskal dan kendala sumber daya.

Fenomena adaptasi organisasi dalam penelitian ini dijelaskan melalui Teori Ketergantungan Sumber Daya dan Teori Institusional. Teori Ketergantungan Sumber Daya menjelaskan bahwa organisasi akan berupaya untuk memperoleh dan memobilisasi sumber daya alternatif ketika akses ke sumber daya utama terbatas (Davis & Cobb, 2010). Sementara itu, Teori Institusional menjelaskan bahwa organisasi menyesuaikan perilaku dan praktik kerja mereka sebagai respons terhadap tekanan regulasi dan tuntutan lingkungan untuk mempertahankan legitimasi organisasi (DiMaggio & Powell, 1983).

Lebih lanjut, kemampuan organisasi untuk mempertahankan layanan di tengah kendala sumber daya juga terkait dengan ketahanan organisasi. Duchek (2020) menjelaskan bahwa ketahanan organisasi adalah kemampuan untuk merespons, beradaptasi, dan mempertahankan fungsi organisasi ketika menghadapi tekanan atau gangguan. Dengan demikian, efisiensi anggaran dapat dipahami sebagai tekanan eksternal yang mendorong organisasi layanan publik untuk mengembangkan berbagai bentuk adaptasi dan ketahanan untuk mempertahankan keberlanjutan layanan kepada publik.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam fenomena adaptasi organisasi pelayanan publik dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran pada Kelurahan Gayungan Kota Surabaya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual mengenai respons organisasi terhadap keterbatasan sumber daya dalam situasi nyata (Hadi et al., 2021).

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang komprehensif mengenai dampak efisiensi anggaran serta bentuk-bentuk adaptasi organisasi yang dilakukan Kelurahan Gayungan. Kombinasi berbagai teknik pengumpulan data digunakan untuk meningkatkan kedalaman dan keakuratan informasi yang diperoleh (Niam et al., 2024). Informan penelitian terdiri atas Lurah Gayungan, Sekretaris Kelurahan, dan pegawai pelaksana pelayanan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung mereka terhadap fenomena yang diteliti (Hadi et al., 2021).

Analisis data dilakukan secara induktif melalui serangkaian tahapan yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan dengan memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi yang diperoleh dari

lapangan agar relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, kategori, dan tema yang muncul secara induktif. Penarikan kesimpulan dilakukan secara sistematis berdasarkan hasil interpretasi data yang telah diorganisasikan. Seluruh proses analisis mengacu pada panduan analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Haryoko et al. (2020) serta prosedur metodologis yang diuraikan oleh Niam et al. (2024). Untuk menjamin kredibilitas data, penelitian menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Lurah, Sekretaris Kelurahan, dan pegawai pelaksana pelayanan. Adapun triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi dan kepercayaan temuan penelitian (Niam et al., 2024).

Dalam proses analisis, *Resource Dependence Theory* dan *Institutional Theory* digunakan sebagai lensa analitis untuk menginterpretasikan bentuk-bentuk adaptasi organisasi yang muncul sebagai respons terhadap keterbatasan sumber daya dan tekanan kelembagaan akibat kebijakan efisiensi anggaran

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dampak Efisiensi Anggaran terhadap Kapasitas Operasional Pelayanan

Implementasi kebijakan efisiensi anggaran di tingkat kelurahan pada dasarnya diwujudkan melalui pembatasan berbagai pengeluaran operasional serta pengurangan prioritas belanja fasilitas pelayanan. Di Kelurahan Gayungan, kebijakan tersebut tampak dari tertundanya pengadaan sarana baru, terbatasnya pemeliharaan fasilitas pelayanan, serta minimnya pembaruan perangkat operasional yang menunjang aktivitas administrasi dan pelayanan masyarakat. Penerapan efisiensi anggaran oleh pemerintah daerah mendorong kelurahan untuk lebih selektif dalam menggunakan dana operasional dan memprioritaskan kebutuhan yang dianggap paling mendesak. Namun, dalam pelaksanaannya, kebijakan ini turut mengurangi kemampuan organisasi dalam menjaga kualitas fasilitas pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efisiensi anggaran tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga memengaruhi kesiapan operasional pelayanan publik di tingkat paling dekat dengan masyarakat. Menurut Yuliati (2025), efisiensi anggaran pada sektor pelayanan publik sering kali menimbulkan pembatasan operasional yang dapat memengaruhi efektivitas pelayanan apabila tidak didukung oleh sumber daya yang memadai. Dengan demikian, implementasi efisiensi anggaran di Kelurahan Gayungan memperlihatkan adanya keterkaitan yang kuat antara kebijakan fiskal dengan kapasitas pelayanan publik di tingkat lokal.

Kondisi fasilitas operasional di Kelurahan Gayungan menunjukkan adanya keterbatasan sarana yang mendukung pelayanan publik. Jumlah komputer yang tersedia belum sebanding dengan kebutuhan pelayanan administrasi yang terus meningkat. Keterbatasan printer menyebabkan pegawai harus menggunakan perangkat secara bergantian dalam menyelesaikan pelayanan administrasi masyarakat. Selain itu, gangguan jaringan internet pada waktu tertentu turut memperlambat proses pelayanan berbasis digital, seperti penginputan data dan verifikasi dokumen. Situasi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan fasilitas operasional tidak hanya memengaruhi kelancaran pelayanan publik, tetapi juga menjadi tekanan organisasi yang menuntut adanya penyesuaian agar pelayanan tetap dapat berjalan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dampak efisiensi anggaran tidak hanya berupa pengurangan belanja organisasi, tetapi juga berimplikasi pada menurunnya kapasitas operasional pelayanan publik. Dalam perspektif *Resource Dependence Theory*, keterbatasan sumber daya keuangan dapat mengurangi kemampuan organisasi memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan fungsi pelayanan secara

efektif (Davis & Cobb, 2010). Kondisi ini menyebabkan organisasi menghadapi tekanan untuk menyesuaikan pola kerja dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia agar pelayanan tetap berlangsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Solar (2020) yang menunjukkan bahwa kebijakan penghematan pada sektor publik sering kali mendorong organisasi bekerja dengan sumber daya yang lebih terbatas tanpa mengurangi tuntutan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil wawancara dengan Lurah Gayungan menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran pasca kebijakan efisiensi menyebabkan peremajaan fasilitas pelayanan belum dapat dilakukan sesuai kebutuhan organisasi. Menurut informan, “kami kesulitan melakukan pengadaan karena anggaran efisiensi sehingga peremajaan fasilitas menjadi tertunda.” Kondisi tersebut menyebabkan beberapa komputer dan printer yang telah berusia cukup lama tetap digunakan untuk mendukung pelayanan masyarakat. Bahkan ketika terjadi kerusakan, perbaikan fasilitas dilakukan melalui kesepakatan bersama pegawai dengan memanfaatkan dana pribadi agar pelayanan tidak terhenti.

Keterbatasan fasilitas operasional tersebut berdampak langsung terhadap proses pelayanan di Kelurahan Gayungan, terutama pada pelaksanaan verifikasi administrasi dan pelayanan Identitas Kependudukan Digital (IKD). Pelayanan IKD memerlukan perangkat komputer dan jaringan internet yang stabil agar proses verifikasi data dapat dilakukan secara cepat dan akurat. Akan tetapi, keterbatasan jumlah komputer dan perangkat pendukung lainnya menyebabkan pelayanan sering mengalami hambatan, khususnya ketika pelayanan jemput bola berlangsung bersamaan dengan pelayanan administrasi di kantor kelurahan. Dalam kondisi tersebut, aparatur harus membagi penggunaan perangkat secara bergantian sehingga terjadi benturan antara kebutuhan pelayanan lapangan dan pelayanan di kantor. Akibatnya, pekerjaan menumpuk dan pelayanan tidak dapat diselesaikan secara optimal dalam waktu singkat. Kondisi ini menunjukkan adanya bottleneck operasional yang muncul akibat keterbatasan fasilitas kerja. Menurut Mulyadi & Nawangsari (2025), keterbatasan sarana pelayanan publik dapat menurunkan efisiensi operasional organisasi sekaligus meningkatkan beban kerja aparatur pelayanan.

Keterbatasan fasilitas dan operasional berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan publik di Kelurahan Gayungan. Menurut informan, keterbatasan perangkat kerja menyebabkan beberapa proses pelayanan membutuhkan waktu yang lebih lama, terutama ketika pelayanan administrasi di kantor berlangsung bersamaan dengan kegiatan pelayanan lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan fasilitas menjadi tantangan bagi organisasi dalam menjaga efektivitas pelayanan di tengah meningkatnya kebutuhan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pendapat Uko & Adiwidjaya (2025) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kesiapan fasilitas dan dukungan operasional organisasi. Oleh karena itu, keterbatasan sarana akibat efisiensi anggaran dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam mempertahankan kualitas pelayanan secara optimal.

2. Mekanisme Adaptasi Organisasi Kelurahan Gayungan

Keterbatasan fasilitas dan dukungan operasional akibat kebijakan efisiensi anggaran mendorong Kelurahan Gayungan mengembangkan berbagai bentuk adaptasi untuk mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik. Adaptasi tersebut tidak berlangsung dalam satu bentuk penyesuaian tunggal, melainkan melalui perubahan perilaku kerja aparatur, pemanfaatan sumber daya alternatif, serta penguatan dukungan sosial dari masyarakat. Berbagai mekanisme tersebut menunjukkan bahwa organisasi berupaya mengurangi kesenjangan antara tuntutan pelayanan yang tetap tinggi dengan kapasitas sumber daya yang semakin terbatas. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Sarta et al. (2021) yang menjelaskan

bahwa adaptasi organisasi merupakan proses penyesuaian yang dilakukan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi ketika menghadapi perubahan lingkungan.

Bentuk adaptasi pertama terlihat pada perubahan perilaku kerja aparatur. Efisiensi anggaran mendorong aparatur menjadi lebih hemat dan selektif dalam menggunakan sumber daya organisasi serta lebih berhati-hati dalam menentukan prioritas kegiatan. Sekretaris Kelurahan menjelaskan bahwa setelah kebijakan efisiensi diterapkan, berbagai kebutuhan operasional harus dipertimbangkan secara lebih cermat dengan mengutamakan kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat. “Dalam kondisi efisiensi anggaran, kami harus lebih selektif menggunakan anggaran yang tersedia dan memprioritaskan kebutuhan yang benar-benar mendukung pelayanan kepada masyarakat.” (Wawancara Sekretaris Kelurahan Gayungan, 2026).

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa adaptasi organisasi tidak hanya diwujudkan melalui pengurangan pengeluaran, tetapi juga melalui perubahan pola pikir dan orientasi kerja aparatur. Dalam perspektif Institutional Theory, kondisi ini mencerminkan respons organisasi terhadap tekanan kelembagaan yang mengharuskan pelayanan publik tetap berjalan meskipun sumber daya yang tersedia mengalami keterbatasan (DiMaggio & Powell, 1983).

Adaptasi berikutnya berlangsung melalui pemanfaatan sumber daya alternatif yang berada di luar dukungan formal organisasi. Menurut Ardianti dan Ramadhani (2025), strategi adaptasi organisasi pelayanan publik sering kali hanya menjadi solusi sementara apabila tidak disertai penguatan dukungan sumber daya organisasi. Keterbatasan fasilitas pelayanan menyebabkan aparatur memanfaatkan berbagai sumber daya pribadi untuk menunjang pelaksanaan tugas. Salah satu pegawai pelaksana menjelaskan: “Saya pakai laptop sendiri dan kuota pribadi kalau harus turun ke lapangan untuk IKD, karena perangkat kantor tidak bisa dibawa, pelayanan harus tetap jalan” (Wawancara Pegawai Pelaksana, 2026).

Pemanfaatan sumber daya pribadi tidak hanya terbatas pada laptop dan paket data, tetapi juga mencakup penggunaan telepon genggam dan kendaraan pribadi untuk mendukung kegiatan pelayanan lapangan. Selain itu, ketika perangkat pelayanan mengalami kerusakan dan belum dapat diperbaiki melalui mekanisme anggaran resmi, aparatur mengembangkan mekanisme swadaya internal untuk menjaga keberlangsungan pelayanan. “Kalau ada printer atau komputer rusak dan anggaran belum turun, kami patungan sendiri untuk bayar servis, daripada pelayanan terhenti dan warga yang dirugikan” (Wawancara Lurah, 2026).

Praktik tersebut menunjukkan bahwa aparatur tidak hanya bergantung pada sumber daya formal yang disediakan organisasi, tetapi juga secara aktif memobilisasi sumber daya alternatif untuk mempertahankan kapasitas pelayanan. Temuan ini sejalan dengan Resource Dependence Theory yang menjelaskan bahwa organisasi cenderung mencari sumber daya alternatif ketika akses terhadap sumber daya utama mengalami keterbatasan (Davis & Cobb, 2010). Kondisi tersebut juga memperkuat temuan Ardianti dan Ramadhani (2025) bahwa organisasi pelayanan publik sering mengembangkan strategi adaptasi nonformal untuk mempertahankan pelayanan ketika menghadapi keterbatasan sumber daya organisasi.

Selain mengandalkan sumber daya internal, adaptasi organisasi juga diperkuat oleh modal sosial yang berkembang dalam hubungan antara aparatur dan masyarakat. Dukungan masyarakat muncul dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan yang tetap berjalan meskipun anggaran organisasi terbatas. Lurah Gayungan menjelaskan:

“Warga di sini sudah paham kondisi kami, kalau ada kegiatan penyuluhan di lingkungan, mereka sering bantu sediakan konsumsi sendiri tanpa diminta, itu yang membuat kegiatan tetap bisa berjalan” (Wawancara dengan Lurah Gayungan, 2026).

Partisipasi masyarakat tersebut menunjukkan bahwa hubungan sosial yang baik antara aparatur dan warga dapat berfungsi sebagai sumber daya pendukung yang membantu organisasi mempertahankan aktivitas pelayanan dan kegiatan kemasyarakatan. Dalam kondisi

keterbatasan fiskal, modal sosial menjadi sumber daya strategis yang memperkuat kapasitas adaptif organisasi karena memungkinkan tersedianya dukungan yang tidak dapat dipenuhi melalui mekanisme anggaran formal.

Secara keseluruhan, adaptasi organisasi di Kelurahan Gayungan berlangsung melalui kombinasi adaptasi perilaku, adaptasi sumber daya, dan adaptasi berbasis modal sosial. Ketiga bentuk adaptasi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran formal, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam menyesuaikan perilaku kerja, memobilisasi sumber daya alternatif, serta membangun hubungan sosial yang mendukung penyelenggaraan pelayanan publik. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kapasitas adaptif organisasi merupakan faktor penting dalam menjaga keberlangsungan pelayanan publik ketika organisasi menghadapi tekanan fiskal dan keterbatasan sumber daya (Sarta et al., 2021; Davis & Cobb, 2010; DiMaggio & Powell, 1983).

3. Keterbatasan dan Keberlanjutan Adaptasi Organisasi

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi merupakan faktor penting dalam menjaga keberlangsungan pelayanan publik ketika menghadapi tekanan lingkungan. Namun demikian, setiap strategi adaptasi memiliki batas efektivitas dan keberlanjutan tertentu. Dalam konteks Kelurahan Gayungan, berbagai bentuk adaptasi yang telah dilakukan terbukti mampu mempertahankan pelayanan publik dalam jangka pendek, tetapi masih menghadapi sejumlah keterbatasan untuk diterapkan secara berkelanjutan.

Meskipun berbagai strategi adaptasi terbukti mampu menjaga keberlangsungan pelayanan publik dalam jangka pendek, keberlanjutannya masih menghadapi sejumlah keterbatasan. Hasil wawancara dengan pegawai pelaksana menunjukkan bahwa penggunaan fasilitas dan biaya pribadi secara terus-menerus menimbulkan beban tersendiri bagi aparatur. Pegawai lapangan menyatakan bahwa “kalau sesekali mungkin tidak masalah, tetapi kalau terus-menerus menggunakan uang pribadi untuk kebutuhan pelayanan tentu menjadi beban juga bagi pegawai”. Informan lain menambahkan bahwa “beberapa kebutuhan operasional akhirnya harus kami tanggung sendiri agar pelayanan tetap berjalan, meskipun sebenarnya itu bukan tanggung jawab pribadi.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi organisasi tidak berlangsung tanpa biaya, melainkan ditopang oleh kontribusi individu yang memiliki batas keberlanjutan tertentu. Kondisi ini memperlihatkan bahwa berbagai bentuk adaptasi yang berkembang di Kelurahan Gayungan pada dasarnya berfungsi sebagai mekanisme untuk meredam dampak efisiensi anggaran agar tidak secara langsung dirasakan oleh masyarakat. Namun demikian, apabila ketergantungan terhadap fasilitas pribadi, pembiayaan mandiri, dan praktik swadaya berlangsung dalam jangka panjang, maka keberlanjutan kapasitas adaptif organisasi berpotensi mengalami penurunan. Oleh karena itu, adaptasi yang berkembang saat ini dapat dipahami sebagai strategi penyesuaian yang efektif dalam jangka pendek, tetapi tetap memerlukan dukungan sumber daya formal yang memadai agar pelayanan publik dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Keterbatasan sumber daya yang muncul sebagai konsekuensi kebijakan efisiensi anggaran telah mengubah cara organisasi pelayanan publik menjalankan aktivitas operasionalnya. Pada Kelurahan Gayungan, keterbatasan fasilitas kerja, tertundanya peremajaan perangkat, serta berkurangnya dukungan operasional tidak hanya menurunkan kapasitas organisasi dalam menyediakan layanan, tetapi juga menciptakan tekanan terhadap proses kerja sehari-hari. Tekanan tersebut terlihat dari munculnya bottleneck operasional ketika pelayanan administrasi di kantor harus berlangsung bersamaan dengan pelayanan jemput bola Identitas Kependudukan Digital (IKD), sementara jumlah komputer dan perangkat pendukung yang tersedia sangat terbatas. Akibatnya, aparatur harus melakukan

penggunaan fasilitas secara bergantian sehingga efektivitas pelayanan menjadi kurang optimal. Dalam perspektif *Resource Dependence Theory*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan akses terhadap sumber daya strategis dapat secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi menjalankan fungsi utamanya (Davis & Cobb, 2010). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan efisiensi fiskal tidak dapat diukur semata dari besarnya penghematan anggaran, tetapi juga perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap kapasitas operasional organisasi yang menjadi ujung tombak pelayanan publik. Oleh karena itu, upaya efisiensi perlu diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan operasional minimum agar organisasi tetap mampu mempertahankan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berbagai tekanan operasional tersebut mendorong Kelurahan Gayungan mengembangkan strategi penyesuaian untuk mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik. Adaptasi yang dilakukan tidak hanya berfungsi sebagai respons terhadap keterbatasan sumber daya, tetapi juga sebagai mekanisme organisasi untuk menjaga stabilitas pelayanan di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat. Dalam konteks ini, kemampuan adaptif organisasi menjadi faktor penting yang memungkinkan pelayanan tetap berjalan meskipun organisasi menghadapi tekanan fiskal dan keterbatasan fasilitas operasional.

Dari perspektif *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978; Davis & Cobb, 2010), berkurangnya dukungan anggaran sebagai sumber daya utama mendorong organisasi mencari sumber daya alternatif yang berada di luar mekanisme formal organisasi. Penggunaan laptop pribadi, kendaraan pribadi, urunan pegawai, serta dukungan masyarakat menunjukkan bahwa organisasi berupaya mengurangi ketergantungannya pada sumber daya formal melalui mobilisasi sumber daya alternatif yang tersedia di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Sementara itu, *Institutional Theory* (DiMaggio & Powell, 1983) menjelaskan bahwa adaptasi perilaku aparatur merupakan konsekuensi dari tekanan kelembagaan yang muncul akibat kebijakan efisiensi anggaran. Aparatur dituntut tetap mempertahankan kualitas pelayanan meskipun sumber daya yang tersedia mengalami keterbatasan. Tekanan tersebut mendorong perubahan pola kerja, penetapan prioritas pelayanan, serta penggunaan sumber daya secara lebih selektif guna mempertahankan legitimasi organisasi di hadapan masyarakat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kapasitas adaptif organisasi pelayanan publik pada tingkat kelurahan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya formal, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam memobilisasi sumber daya informal dan memanfaatkan modal sosial masyarakat. Namun demikian, efektivitas adaptasi tersebut tetap memiliki batas keberlanjutan karena sebagian besar bertumpu pada kontribusi individu dan mekanisme nonformal. Oleh sebab itu, penguatan dukungan sumber daya formal tetap diperlukan agar kapasitas adaptif organisasi dapat dipertahankan secara berkelanjutan dalam menghadapi tekanan fiskal.

E. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada kapasitas operasional pelayanan publik di Kelurahan Gayungan Kota Surabaya, yang ditandai dengan tertundanya peremajaan fasilitas, keterbatasan perangkat kerja, serta munculnya hambatan operasional dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi. Untuk mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik, Kelurahan Gayungan mengembangkan tiga bentuk adaptasi organisasi, yaitu adaptasi perilaku melalui pola kerja yang lebih hemat dan selektif, adaptasi sumber daya melalui pemanfaatan fasilitas pribadi dan mekanisme swadaya internal, serta adaptasi berbasis modal sosial melalui dukungan dan partisipasi masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas adaptif organisasi pelayanan publik tingkat kelurahan tidak

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianti, P. F., Ramadhani, A. D., & Zein, A. W. (2025). Analisis Pembiayaan Sektor Publik oleh Pemerintah dalam Meningkatkan Pelayanan Sosial Publik di Indonesia: Pendekatan Kualitatif. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(10).
- Cui, X., Ma, L., Tao, T., & Zhang, W. (2022). Do the supply of and demand for rural public service facilities match? Assessment based on the perspective of rural residents. *Sustainable Cities and Society*, 82, 103905.
- Da Mendez, M. R., Onang, Y., & Temu, T. J. (2025). Strategi optimalisasi pelayanan di Kelurahan Nangameting, Kabupaten Sikka melalui pendekatan manajerial. *Lebah*, 18(3), 280-288.
- Davis, G. F. & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21–42.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Hadi, A., Asrori, & Rusman. (2021). *Penelitian Kualitatif: Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. Purwokerto: Pena Persada.
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis data penelitian kualitatif (Konsep, teknik, & prosedur analisis)*. Makassar: Badan Penerbit UNM.
- Mulyadi, N. P., & Nawangsari, E. R. (2025). Analisis Inovasi Derma Kamela dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Disdukcapil Kabupten Sumenep. *Journal Publicuho*, 8(4), 2957-2968.
- Niam, M. F., Rumahlewang, E., Umiyati, H., Dewi, N. P. S., Atiningsih, S., Haryati, T., ... & Wajdi, F. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Widina Media Utama.
- Pradana, I. P. N. A. (2025). *Langkah Strategis dan Tantangan Pelaksanaan Anggaran Pasca Efisiensi Berdasarkan Inpres Nomor 1 Tahun 2025*. Diakses dari: <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/malang/id/data-publikasi/berita-terbaru/3037-langkah-strategis-dan-tantangan-pelaksanaan-anggaran-pasca-efisiensi-berdasarkan-inpres-nomor-1-tahun-2025.html>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75.
- Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, H. (2020). Improving service quality, accountability and transparency of local government: The intervening role of information technology governance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1735690.
- Solar, C. (2020). Introducing change in public service organizations under austerity: The complex case of the governance of the defence in the United Kingdom. *Politics & Policy*, 48(3), 462–489.
- Uko, M. A., Adiwidjaya, I., & Larasati, D. C. (2025). Akuntabilitas Pegawai Kelurahan Sisir Kota Batu dalam Pelayanan Administrasi. *JADMENT: Journal of Administration and Development*, 2(2), 236-242.
- Utami, P. (2023). Transformasi administrasi publik: Inovasi dan adaptasi menuju efisiensi dan pelayanan publik berkualitas. *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik*, 6(2), 1-9.
- Yulianti, D. (2025). Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran di BAPPEDA Provinsi NTB: Implikasi Terhadap Pelayanan Publik. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 10(1), 31-42.