

# MEMBANGUN PERILAKU & POLA PIKIR ASN DI ERA PANDEMI COVID 19 (study analisis ASN Kab.Batang)

Retno Dwi Irianto  
Dewan Riset Daerah Kabupaten Batang

## ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara menjadi bagian penting & strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik ( Good governance ) karena ASN bukan lagi sekedar menjadi alat kekuasaan tetapi juga menjadi penggerak sebuah rezim pemerintahan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran bangsa & negara. Oleh karena itu UU no.5 th 2014 tentang Aparatur Sipil Negara , UU no.23 th 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan UU no.25 th 2009 tentang Pelayanan Publik telah merubah fungsi dan peran serta mendudukan ASN tidak lagi sekedar alat penguasa tetapi lebih pada posisi sebagai pelayan publik dan penyelenggara pemerintahan/pemerintahan daerah. Sayangnya perubahan tersebut belum sepenuhnya dipahami dan dilaksanakan oleh setiap ASN ,karena perubahan nilai kebiasaan lama yang sudah tertanam sejak beberapa puluhan tahun lamanya sangatlah tidak mudah , sehingga reformasi birokrasi yang dicanangkan sejak tahun 2000 belum banyak memberikan perubahan yang signifikan dengan harapan publik. Situasi pandemi covid 19 ini lebih memberikan tekanan berat kepada ASN dalam menjalankan fungsi pelayanan publik , karena secara tiba-tiba ASN dihadapkan pada perubahan sistem dan teknologi yang serba mendadak harus dikuasai dan kondisi ini berada diluar kemampuan aparatur yang pada umumnya tidak terbiasa dengan pola perubahan yg sangat cepat sehingga sering menghambat kinerjanya. Diperlukan perubahan mindset (pola pikir) dan culture set (budaya kerja) kepada setiap ASN selain sebuah terobosan inovasi & kreativitas dalam menjalankan tugas pokok fungsinya , hal itu menjadi sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari dan diperlukan adoptasi yg cepat bagi ASN dalam menyikapi kondisi melalui tindakan yg nyata dalam menjalankan pelayanan publik karena harus disadari bahwa ASN adalah menjadi contoh dan panutan masyarakat./publik.

Kata kunci: Perubahan pola pikir & perilaku ASN, Inovasi & kreativitas, kesadaran & keikhlasan.

## ABSTRACT

The State Civil Apparatus (SCA) is an important & strategic part in creating good governance because ASN is no longer just a tool of power but also a driving force for a government regime in an effort to realize the welfare and prosperity of the nation and state. Therefore, Law No. 5/2014 on State Civil Apparatus, Law No. 23/2014 on Regional Government and Law No. 25/2009 on Public Services have changed the function and role and occupy ASN no longer just a tool of power but rather a position as public servants and administrators / regional administrations. Unfortunately, these changes have not been fully understood and implemented by every SCA, because to change the values of old habits that have been

embedded since several years ago is not easy, so that the bureaucratic reforms launched since 2000 have not brought significant changes to public expectations yet. The situation of the Covid 19 pandemic puts more pressure on SCA in carrying out its public service functions, because suddenly SCA has been faced with sudden changes in systems and technology that must be controlled and this condition is beyond the ability of the apparatus who are generally not accustomed to very changing patterns. fast so it often hinders its performance. A change in mindset and culture set (work culture) is needed for every SCA apart from a breakthrough innovation and creativity in carrying out its main duties. It becomes a necessity that cannot be avoided and a fast adaptation is needed for SCA in dealing with conditions through concrete actions in carrying out public services because it must be realized that SCA is an example and role model for society. / the public.

Kata kunci: Change in SCA mindset & behavior, innovation & creativity, awareness & sincerity.

## A. PENDAHULUAN

Berlakunya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah merubah posisi birokrasi di Indonesia dari pegawai menjadi pelayan publik sekaligus aparatur negara yang di beri amanat mengawal perubahan menuju tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*) melalui reformasi birokrasi yang terencana, sistematis dan berkelanjutan . Disisi lain Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Pemerintahan Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Publik, menyatakan bahwa aparatur Pemerintahan baik itu pejabat, pegawai dan petugas atau setiap orang yang bekerja didalam organisasi penyelenggara pemerintah adalah sebagai pelayan publik, sehingga aparatur mempunyai tanggung jawab dalam menyelenggarakan setiap aktifitas pelayanan publik.

Pemerintahan Kabupaten dan Kota sebagai daerah otonom bisa berjalan efektif apabila penyelenggara pemerintahanya didukung dan digerakan oleh aparatur sebagai bagaian birokrasi yang bekerja

secara profesional, terikat dalam sistem dan berintegritas tinggi. Dengan demikian peran dan fungsi aparatur pemerintah serta melakukan pelayanan masyarakat karena keberhasilan penyelenggara otonomi daerah bisa diukur dari dua indikator penting yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan pelayanan publik.

Dalam menejemen pemerintahan di daerah kedudukan dan fungsi Aparatur adalah sebagai penggerak dan pendorong pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan daerah . Sedangkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara hierarkhi terbagi habis kedalam sistem birokrasi yang ada mulai dari Bupati , Organisasi Perangkat Daerah sampai dengan .Kecamatan.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diamanatkan oleh aturan perundanag undangan tersebut diatas, sangat diperlukan aparatur pemerintahan yang memahami dan mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan misi penyelenggaraan pemerintah daerah yang menganut azas otonomi luas dan bertanggung jawab.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah selama ini sudah berjalan secara sistematis , terencana dan

dijalankan secara berkelanjutan oleh aparat sipil negara sesuai dengan tugas, kewajiban dan wewenang masing-masing berdasarkan tanggung jawabnya.

Peran dan fungsi sentral lembaga pemerintah daerah adalah menjadi salah satu pendorong dan fasilitasi dalam mendorong aparat pemerintah daerah dalam menjalankan roda pemerintahannya dan menyelenggarakan pelayanan publik. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Aparatur adalah “sebagai pelayan publik, Penyelenggara Pelayanan Publik dan Perikat Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Awal tahun 2019 beberapa Negara di dunia, tidak terkecuali Negara Indonesia dilanda penyebaran wabah Virus Corona 19, yang berdampak tidak hanya pada permasalahan kesehatan manusia, tetapi juga dampak Sosial, Ekonomi dan budaya termasuk harus merubah pola budaya kerja bagi setiap pekerja dari yang semula tidak pernah terbayangkan oleh para pekerja tak terkecuali aparat sipil negara. Sedangkan tuntutan pelayanan publik dan amanat Undang-Undang harus dilaksanakan sesuai dengan harapan masyarakat.

Sehingga Birokrasi akan menghadapi permasalahan, antara lain adalah:

1. Bagaimana merubah kebiasaan aparat yang selalu bekerja menunggu perintah dalam budaya paternalis?
2. Bagaimana mengubah pola pikir dan budaya kerja aparat dari orientasi status menjadi orientasi prestasi/kinerja. termasuk beradaptasi dengan sistem dan teknologi yang berubah sangat cepat.

## **B. LANDASAN TEORI**

Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik menurut Berman, E. M., et al. (2001)

menyebutkan tujuan prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus didasari pertama kali oleh para menejer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

1. Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Sering kali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan untuk menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan. Contoh, pemensiunan karyawan yang di desain untuk menyeimbangkan anggaran, secara simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan.
2. Masalah nilai. Kompetensi ‘netral’ kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (*merit system*) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut

- dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum. Di samping itu, nilai-nilai pada sektor publik kini sedang berubah.
3. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personil. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal pejabat pusat, Daerah, Kota, Kabupaten yang di tujuk). Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik. Para manajer yang efektif sangat paham terhadap dasar pemikiran sistem mereka dan berusaha menemukan cara untuk mengatasi keterbatasan tersebut.
  4. Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintahan), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal *purchase of service agreements*, *privatisasi*, *franchise agreements*, *regulatory and tax incentives*). Tata kelola baru tersebut telah memberikan dampak kepada para manajer untuk melakukan pendefinisian ulang hubungan antara penyedia layanan, perubahan struktur-struktur kontrol, dan pembentukan ulang peran administratif.
  5. Peraturan perundangan . Sistem personel publik, proses, dan peraturan sering kali di dasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola. Contoh, persyaratan legal diadakan untuk meminimumkan standar penyelenggaraan dan menspesialisasi misi angkatan kerja publik. Hukum memang penting (dan batasan tanggung jawab merupakan perhatian dari manajerial yang sah), tetapi para manajer berkeinginan menjadi lebih dari hanya sekedar memenuhi suatu jabatan, karena hanya sekedar patuh pada ketentuan hukum tidak menjamin kinerja menjadi tinggi.
  6. Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia. Mengelola orang memerlukan pemahaman tentang hubungan manusia dan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Insentif berupa uang saja tidak cukup memotivasi karyawan. Para manajer harus menyadari adanya berbagai alat yang tersedia dan tahu cara-cara menggunakannya jika akan digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.
  7. Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik. Hal ini mempengaruhi cara-cara melakukan pekerjaan, bagaimana sumber daya manusia dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana sistem dikembangkan. Dalam setor bisnis, keputusan selalu dibuat sendiri (misal, Undang-Undang Kebebasan Informasi tidak diterapkan), sedangkan keputusan sektor publik selalu di tandai oleh adanya tuntutan untuk akses publik dan input yang lebih besar. Para pejabat harus ingat bahwa mereka bertanggung jawab terhadap publik, meskipun

mereka sering kali menghadapi apa yang disebut oteh Thompson (dalam Berman, E. M., et al. 2001) sebagai etika pemerintah yang paradoks (*paradox of government ethics*), yaitu fokus tekanan antara tanggung jawab utama mereka kepada seluruh penduduk bertentangan dengan pelayanan terhadap penguasa organisasi, atau dengan suara hati kecil mereka.

### C. ANALISIS PERMASALAHAN.

1. Aparatur pemerintah terbiasa bekerja atas dasar perintah, sistem dan budaya paternalis ternyata tidak hanya melekat pada perilaku masyarakat pada umumnya, akan tetapi juga akan melekat erat pada perilaku dan pola pikir aparatur kita, karena telah berpuluh-puluh tahun birokrasi berada dalam lingkaran sistem yang cenderung sentralistik dan kedudukannya sebagai abdi negara yang mendorong pada loyalitas tinggi pada pimpinan yang fanatik dengan pola pramongpraja.

Kondisi demikian sudah tidak dipertahankan sepenuhnya, karena roh dan substansi reformasi birokrasi adalah aparatur yang berani mandiri, mampu berkreasi dan bisa memberikan alternatif solusi bahan kebijakan bagi siapapun. Pelayanan publik sangat membutuhkan kecepatan bertindak, kecermatan dan kehati-hatian sehingga diperlukan aparatur yang tidak tergantung penuh pada pimpinannya.

2. Lemahnya penegakan aturan pada birokrasi sehingga penghargaan dan sanksi menjadi sulit dilaksanakan. Banyak faktor yang menghambat penegakkan aturan seperti rendahnya disiplin aparatur, sistem pembinaan aparatur dan pengambilan sanksi aparatur yang tidak memenuhi rasa keadilan. Budaya pekewuh, ikatan

kekerabatan, mudah memaafkan adalah sifat dan karakter yang melekat pada sebagian pemegang kebijakan.

Disisi lain sifat egoisme aparatur, kurang peduli terhadap tanggungjawab pekerjaan adalah situasi dan kondisi yang memberikan andil pada sulitnya penegakan aturan kepegawaian jika diukur dari kinerja birokrasi.

Ada ungkapan yang sudah terlalu sering kita dengar seolah-olah menjadi budaya adalah menjalankan kebiasaan lama tanpa berupaya untuk menciptakan hal yang baru, sudah tentu budaya kerja seperti itu harus dihapus karena tidak sesuai lagi dengan misi perubahan.

3. Tidak sedikit aparatur pemerintah yang orientasi kerjanya pada status dan bukan pada orientasi prestasi.

Aparatur pemerintah yang ada saat ini berasal dari berbagai pola rekrutmen yang dilatar belakangi oleh berbagai macam status sosial, sehingga sangat beranekaragam orientasi yang ada pada pemikiran dan pola tindakan mereka. Meskipun upaya pembinaan pegawai dan pembekalan sebagai aparatur telah banyak dilakukan, namun kenyataan yang ada masih belum mencerminkan harapan birokrasi yang berorientasi pada prestasi kerja.

Mereka bekerja seadanya yang penting menjalankan tugas, terkadang kurang cermat menghadapi resiko yang bisa timbul atas kesalahan pekerjaannya. Sebagian birokrasi masih beranggapan bahwa kehormatan aparatur terletak pada pangkat, jabatan, fasilitas, dan status sosial ekonomi lebih di masyarakat. Orientasi ini menumbuhkan rasa hedonisme yang berlebihan bagi pegawai sehingga bisa mendorong perilaku menghalalkan segala cara, sehingga membutakan hati, akal dan pikirannya bahwa seharusnya

orientasi aparatur adalah kinerja yang diukur dari prestasi, pengabdian dan karyanya di masyarakat.

#### **D. ALTERNATIF YANG DISARANKAN .**

Upaya mengatasi permasalahan tersebut diatas antara lain bisa ditempuh dengan cara sebagai berikut :

1. Melakukan perubahan mindset dan culture set aparatur sesuai dengan arah dan tujuan reformasi birokrasi. Perubahan pola pikir dan perilaku aparatur dapat mempedomani Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No : 39/2012 tentang Pengembangan Budaya kerja Birokrasi.

Secara substansial Aparatur dalam menjalankan tugas dan pengabdianya diikat oleh sistem tata nilai dan budaya organisasi serta budaya kerja yang menjadi pedoman dalam kesamaan persepsi dan arah tujuan pelayanan publik. Terkait dengan sistem nilai dan budaya kerja aparatur Pemerintahan Kabupaten Batang diikat dalam Keputusan Bupati Batang No : 061/965/2013 Sistem Nilai dan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Batang yang bisa menjadi pedoman membentuk sikap dan perilaku aparatur untuk memiliki pola perilaku dan budaya kerja yang Mandiri, professional dan amanah dalam melaksanakan tugas pengabdian sebagai aparatur negara.

2. Menegakkan dan menjalankan berbagai peraturan tentang penegakkan disiplin Aparatur Pegawai Negara Sipil, sistem penilaian Pegawai dan sistem pembinaan karier aparatur yang betul-betul proporsional, berkeadilan, obyektif dan konsisten.

Selama ini penegakan aturan disiplin aparatur berjalan tidak efektif dan tidak maksimal, sehingga masih terjadi pelanggaran baik kecil maupun sedang yang dampaknya tidak bisa merubah perbaikan kinerja aparatur. Bahkan pernah sistem pembinaan karier pegawai diwarnai oleh kepentingan politik, sistem kekerabatan/kedekatan dan cenderung promordial, sehingga tidak terukur dengan indikator yang pasti, kedepan sistem harus dirubah dengan variable yang terukur seperti kompetensi, profesional dan integritas serta kinerja baik tanpa menghilangkan senioritas.

3. Merubah orientasi aparatur mengarah pada orientasi prestasi kerja. Apapun kondisi negara bisa menjadi lebih baik harus didukung oleh kemampuan aparaturnya dalam melakukan perubahan sebagai pilar birokrasi yang sangat penting dan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya.

Reorientasi aparatur harus diarahkan pada birokrat yang mampu bekerja keras, mau belajar, terbuka, mampu adaptasi lingkungan dengan cepat dan bekerja dengan landasan nilai, moral, etika birokrasi yang kinerjanya bisa diukur dengan reward, insentif dan kompensasi.

Dengan demikian akan mendorong dan memotivasi aparatur pemerintah untuk bisa melakukan persaingan secara sehat, terbuka dan bertanggung jawab dalam meniti karier kedepan.

#### **DAFTAR BACAAN/REFERENSI :**

- Gary Yuki, Kepemimpinan dalam Organisasi (*Leadership in Organization 3e, Stat University of New York at Albany*), Prenhalindo, Jakarta.

Undang Undang No. 25 Tahun 2009, tentang  
Pelayanan Publik  
Undang Undang No. 5 Tahun 2014, tentang  
Aparatur Sipil Negara  
Undang Undang No. 23 Tahun 2014, tentang  
Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah No. 96 Tahun 2012,  
tentang Pedoman Pelaksanaan  
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur  
Negara dan Reformasi Birokrasi No.  
39 Tahun 2012, tentang Pedoman  
Pengembangan Budaya Kerja