

Revolusi Mental Pimpinan Birokrasi



Ditengah tuntutan pelayanan publik dan perubahan budaya birokrasi di Indonesia, mengemuka konsep "Revolusi Mental Birokrasi". Meski arah yang dituju sudah jelas, strategi merevolusi mental birokrasi masih seringkali menjadi pertanyaan. Mengubah budaya organisasi yang telah lama mapan bukanlah perkara sederhana.

Perubahan mentalitas birokrasi ke arah organisasi yang berperan sebagai pelayan masyarakat terus menjadi perhatian. Hal ini selaras dengan ungkapan Denhart dan Denhart (2007) bahwa pemerintah harus mengubah perannya dari mendayung dan mengemudi (*rowing and steering*) menjadi melayani dan menolptakan nilai bersama (*servng and creating shared values*).

Dalam hal ini, memahami budaya birokrasi terlebih dahulu menjadi kunci penting dalam usaha melakukan revolusi mental. Upaya perubahan yang dilakukan perlu didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi. Mengabaikan budaya yang saat ini berlangsung justru akan mempersulit internalisasi nilai baru pada tubuh birokrasi.

BLOG TERKAIT

- [Menimbang Opsi Pensiun Dini PNS](#)
- [Pengurangan Jumlah PNS Indonesia](#)
- [Quo Vadis Reformasi Birokrasi?](#)
- [Rasionalisasi PNS dan Restrukturisasi Kelembagaan](#)
- [Demi Tugas, Dia Kehilangan Anak dan Istrinya](#)

Memfaatkan Budaya Paternalistik

Selama hampir dua dekade demokratisasi berlangsung birokrasi ternyata masih mengembangkan budaya paternalistik. Segala aktivitas birokrasi masih berpusat pada kekuasaan pemerintah. Pimpinan sebagai pemilik kekuasaan tertinggi kemudian menjadi fokus kerja aparatur dibandingkan kepentingan dan tuntutan publik yang seharusnya diperhatikan.

Merunut sejarah bangsa ini budaya paternalistik sebenarnya adalah warisan era kerajaan dan era kolonial. Pegawai kerajaan maupun pemerintah harus selalu tunduk pada penguasa yaitu raja, gubernur jenderal maupun pejabat lainnya. Pada akhirnya warisan budaya ini

tertanam pada birokrasi yang saat ini justru berpusat dan loyal pada pimpinan dibandingkan pada masyarakat.

Seragam, kendaraan dinas dan berbagai atribut yang melekat pada pimpinan selanjutnya dimaknai para birokrat sebagai simbol yang harus dihormati dan digungkan. Semakin banyak atribut yang melekat pada atasan, mereka menjadi semakin tunduk dan patuh. Berbagai atribut yang sebenarnya merupakan fasilitas dalam melakukan pelayanan telah bergeser menjadi perimbangan kekuasaan yang dimiliki pimpinan.

Budaya paternalistik pada akhirnya membentuk mentalitas aparatur pemerintah yang berorientasi pada kekuasaan. Fokus pada kekuasaan tersebut mengaburkan peran mereka sebagai pelayan publik. Para birokrat justru memposisikan dirinya lebih tinggi dibanding masyarakat dan tidak merasa pantas disebut sebagai pelayan masyarakat.

Proses internalisasi nilai kekuasaan yang berawal dari warisan budaya paternalistik terjadi secara terus menerus. Birokrasi kemudian bermental dilayani bukan melayani. Hal ini dipertegas dengan sebutan dan *mind-set* "pegawai negeri" yang disandang oleh birokrat. Mereka kemudian cenderung memiliki semangat mengabdikan kepada negara dibandingkan mengabdikan kepada masyarakat.

Menengok realita bahwa aparatur pemerintah sangat loyal dan patuh pada atasan, strategi revolusi mental birokrasi menjadi relevan apabila dimulai dengan perhatian terhadap mentalitas para pimpinan. Budaya paternalistik yang masih berkembang perlu dimanfaatkan dan bukan diposisikan sebagai hambatan atau bahkan dinafikan dalam merevolusi mental birokrasi. Budaya paternalistik bahkan perlu ditempatkan sebagai modal penting dalam usaha revolusi mental birokrasi.

Menyimak perkembangan budaya paternalistik yang masih eksis di tubuh birokrasi, upaya "Revolusi Mental Birokrasi" akan lebih tepat bila dikerucutkan menjadi "Revolusi Mental Pimpinan Birokrasi". Birokrasi perlu disadarkan bahwa kekuasaan bukanlah tujuan dari aktivitas yang mereka lakukan dan dalam hal ini pimpinan memiliki andil yang besar. Ketika mentalitas pimpinan diubah, mentalitas para birokrat sebagai bawahan tentunya akan turut berubah.

Dari Pimpinan ke Pemimpin

Hal pertama yang penting untuk dilakukan adalah merevolusi mentalitas pimpinan menjadi mentalitas sang pemimpin. Mental penguasa harus diubah menjadi mental penggerak dan motor utama kerjasama organisasi. Dibutuhkan penyadaran bagi para pimpinan bahwa kekuasaan adalah sarana, bukanlah suatu tujuan utama.

Setelah pimpinan direvolusi menjadi sosok pemimpin, internalisasi nilai-nilai pelayanan publik kemudian ditanamkan. Pemahaman peran birokrasi sebagai pelayan publik perlu ditumbuhkan dari para pimpinan birokrasi terlebih dahulu. Kesadaran bahwa mereka dipilih dan dipromosikan untuk memimpin birokrasi dalam melayani masyarakat diharapkan muncul.

Menilik strategi revolusi mental jalur birokrasi yang dirilis Kemenko PMK (2015), langkah ini dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi para pejabat struktural. Untuk mengubah mentalitas para pejabat, tentu saja pelaksanaan diklat bukanlah fokus yang utama. Persiapan dan penyusunan format diklat yang revolusioner menjadi proses yang vital. Proses implementasi materi setelah diklat dilaksanakan juga wajib dipantau dan dievaluasi.

Pada tahap ini sangat diperlukan pembangunan sistem yang memungkinkan hasil diklat benar-benar dijalankan oleh para pimpinan. Penelitian Saks dan Belcourt (2006) menunjukkan bahwa satu tahun setelah diklat dilakukan, hanya 34% peserta yang masih mengimplementasikan materi yang diperolehnya. Ketika tidak dipersiapkan melalui mekanisme kelembagaan, aktivitas diklat hanya berakhir pada pemborosan karena sama sekali tidak berdampak pada kinerja.

Melihat temuan ini, dapat direfleksikan bahwa revolusi mental sebaiknya dilakukan dengan dua tahap yang berjalan secara beriringan. Pertama, pembangunan mentalitas manusia melalui penumbuhan motivasi dari dalam diri (aspek internal). Kedua, pembangunan sistem yang mendorong manusia untuk terus memiliki mental yang diinginkan (aspek eksternal).

Trisno Sakti Herwanto, S.I.P.,MPA. (Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP UNPAR Bandung)