

MEMBANGUN BUDAYA BIROKRASI DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0¹

BUREAUCRACY CULTURE ENFORCEMENT TO ENCOUNTER INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0

Firman Hadi Rivai²

Email : Firmanhadirivai1983@gmail.com

Abstrak

Revolusi Industri 4.0 telah mengubah pola hidup masyarakat menjadi serba cepat. Hal ini juga terjadi dalam bidang pelayanan publik. Masyarakat menginginkan pelayanan publik yang praktis, responsif dan aspiratif. Untuk itu birokrasi pelayanan publik harus mampu beradaptasi dengan situasi ini agar tidak kehilangan *trust* dari masyarakat. Dalam proses adaptasi ini, salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah dengan membangun dan mengembangkan budaya birokrasi yang selaras dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0. Budaya yang dibangun dan dikembangkan ini harus terinternalisasi ke dalam sikap dan perilaku aparatur birokrasi dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik.

Kata Kunci: Revolusi Industri 4.0, Adaptasi, Budaya Birokrasi

Abstract

The industrial revolution 4.0 has changed lifestyle the community instantly. This also occurred in the public service sector. In addition, the community expecting the practical, responsive, and aspirational public service. To answer the challenge, bureaucracy should be capable for adapting to the situation, in order not to lose community trust. On this adaptation process, one of the alternatives that should be done is to build and develop culture bureaucratic compatible with the raise of industrial revolution 4.0. Culture that is built in and developed should be internalised into attitudes and behaviour of apparatus bureaucracy in the daily performance on duties of public service.

Keywords: the industrial revolution 4.0, adaptation, culture bureaucracy

A. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang diikuti dengan pesatnya kemajuan teknologi, telah membawa dunia pada sebuah zaman yang dikenal dengan era Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 pada awalnya digunakan

untuk menggambarkan kemajuan signifikan yang terjadi dalam dunia industri masa kini dimana proses produksi telah menggunakan komputer dan internet yang terhubung secara otomatis. Dalam kondisi ini proses produksi telah didigitalisasi dengan

¹ Diterima 01 November 2019 , Direvisi 10 November 2019

² STIA LAN Jakarta

memanfaatkan jaringan internet, kecerdasan buatan, dan adanya kesatuan data dalam jumlah yang besar atau dikenal dengan istilah *big data*. Dengan adanya digitalisasi dan otomatisasi tersebut, proses produksi (baik barang maupun jasa) secara massif dapat dilakukan dengan efektif dan efisien tanpa mengenal batasan jarak, waktu dan tempat (Marr, 2018).

Seiring dengan berjalannya waktu, Revolusi Industri 4.0 tidak hanya mengubah wajah dunia industri, namun juga telah mengubah berbagai aspek kehidupan masyarakat termasuk di Indonesia. Dalam bidang ekonomi misalnya, kalau dulu orang harus pergi ke toko atau mal untuk berbelanja maka sekarang hanya dengan bermodalkan *smartphone* barang yang diinginkan langsung diantarkan ke rumah. Dalam bidang sosial budaya, kalau dulu orang harus menempuh jarak beribu-ribu kilometer hanya untuk bertemu dengan kerabat dan sanak saudara, maka kini hanya dengan satu tombol orang langsung bisa bertemu dan berbicara secara *face to face* dan *real time*. Dapat dikatakan, Revolusi Industri 4.0 yang sarat dengan teknologi canggih ini telah membuat hidup manusia hampir tidak lagi mengenal jarak dan waktu. Lebih lanjut Revolusi Industri 4.0 telah mengubah pola hidup masyarakat menjadi terbiasa untuk melakukan sesuatu dengan cepat dengan hasil yang cepat.

Di bidang pemerintahan, berdasarkan uraian di atas maka menjadi sebuah keniscayaan bahwa pemerintah melalui birokrasi pelayanan publiknya harus mampu beradaptasi dengan kehadiran era Revolusi Industri 4.0.

Terlebih lagi Revolusi Industri 4.0 telah mengubah pola hidup masyarakat menjadi terbiasa untuk melakukan sesuatu dengan cepat dan mengharapkan hasil yang cepat pula termasuk dalam bidang pelayanan publik. Sebagai contoh untuk membayar sesuatu atau mentransfer uang masyarakat tidak perlu lagi mengantri di bank namun bisa melakukannya dengan cepat menggunakan *smartphone* dan laporan hasilnya langsung didapatkan saat itu juga. Atau untuk konsultasi kesehatan masyarakat tidak perlu lagi antri ke rumah sakit, namun cukup berkonsultasi dengan dokter melalui aplikasi *smartphone* dan solusi kesehatan langsung didapatkan saat itu juga.

Harus diakui bahwa pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dari pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pihak swasta. Kalau di swasta ketika masyarakat merasakan pelayanan di suatu perusahaan kurang memuaskan maka mereka akan segera meninggalkan perusahaan tersebut dan akan memilih perusahaan lain yang lebih baik. Kondisi ini tentu akan sangat merugikan perusahaan yang ditinggalkan, bahkan bisa-bisa perusahaan akan bangkrut dan tidak bisa lagi beroperasi. Sebab jika seluruh *customer* telah meninggalkan perusahaan tersebut maka tentu tidak ada keuntungan. Kalau tidak ada keuntungan tentu modal akan habis. Kalau modal habis maka perusahaan pun akan tutup. Oleh karena itu sangat logis jika perusahaan swasta akan selalu memberikan pelayanan terbaik agar mereka tidak ditinggalkan *customer* nya.

Kondisi akan berbeda jika kita berbicara birokrasi. Pelayanan publik yang diselenggarakan birokrasi bukanlah untuk mencari keuntungan namun untuk memenuhi perintah undang-undang. Birokrasi hidup matinya tidak tergantung pada *customer*. Ada atau tidak ada *customer* birokrasi akan tetap berjalan. Pegawai-pegawainya akan tetap digaji. Hal ini dikarenakan anggaran birokrasi tidak berasal dari modal pribadi dan keuntungan yang didapat dari *customer* melainkan berasal dari anggaran yang dikucurkan pemerintah melalui APBN/APBD. Bahkan yang unik dari birokrasi ini, bagaimanapun kualitas pelayanan yang diberikan, setiap orang pasti akan tetap berurusan dengannya. Sebagai contoh dalam pelayanan pembuatan KTP. Apakah pelayanan pembuatan KTP yang diberikan sudah optimal atau belum, memuaskan atau tidak, masyarakat tetap membutuhkan pelayanan pembuatan KTP dan tidak bisa menghindar darinya. Sebab mempunyai KTP hukumnya wajib dan pelayanan KTP hanya diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah.

Lantas apa yang harus dilakukan birokrasi? Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, birokrasi harus tetap adaptif dengan perubahan yang terjadi pada masyarakat. Birokrasi harus peka terhadap keinginan masyarakat. Jika birokrasi tidak beradaptasi maka birokrasi akan berada di luar ekspektasi masyarakat/publik. Adanya *gap* antara harapan masyarakat dengan birokrasi yang tidak adaptif akan menyebabkan birokrasi yang seharusnya melayani dan memudahkan masyarakat justru menjadi beban masyarakat. Pada akhirnya masyarakat akan kecewa dengan

birokrasi dan *trust* pada pemerintah akan menurun. Jika *trust* menurun maka stabilitas pemerintahan akan terganggu dan ini tentu saja dapat menghambat kelancaran pelaksanaan kegiatan pemerintahan.

Oleh karena itu untuk mengantisipasi agar hal ini tidak terjadi, dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, diperlukan birokrasi yang bisa memenuhi ekspektasi masyarakat. Untuk mempersiapkan birokrasi tersebut maka salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah dengan membangun budaya organisasi birokrasi yang adaptif dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0.

B. BUDAYA ORGANISASI BIROKRASI

Budaya organisasi biasanya tercermin dari berbagai kebiasaan, jargon, maupun regulasi tertulis dan tidak tertulis di dalam sebuah organisasi (Martin dalam Keyton, 2005). Budaya organisasi pada dasarnya adalah seperangkat nilai dan asumsi yang muncul dari hasil interaksi diantara anggota organisasi yang selanjutnya mempengaruhi keyakinan tentang nilai pekerjaan yang dilakukan (Keyton, 2005). Budaya organisasi dapat pula dimaknai sebagai seperangkat nilai yang diyakini oleh anggota organisasi yang memiliki dampak pada motivasi anggota organisasi untuk melakukan yang terbaik. Dengan demikian secara harfiah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi sehingga akan menentukan pula bagaimana sebuah organisasi menjalankan kegiatan atau bisnisnya (Dwivedi, 1995).

Sebagai sebuah pola asumsi dasar yang dianut secara bersama, maka budaya organisasi akan diwariskan secara turun temurun dari anggota lama kepada anggota baru dan akan selalu dianggap sebagai cara yang benar dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi (Schein dalam Keyton, 2005). Lebih lanjut budaya organisasi merupakan sebuah ciri khas yang membedakan kepribadian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Effendi, 2005).

Berdasarkan uraian teoritis di atas dapat dipahami bahwa budaya organisasi birokrasi adalah seperangkat kebiasaan, nilai, asumsi, maupun keyakinan yang berlaku di birokrasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku aparatur birokrasi/pegawai sehingga akan menentukan bagaimana birokrasi menjalankan tugas dan fungsinya. Budaya ini pula yang akan menentukan bagaimana birokrasi melaksanakan tugas-tugas pelayanan masyarakat. Sebagai contoh jika dalam birokrasi yang dianut adalah nilai-nilai yang mengasumsikan bahwa atasan adalah penguasa dan segala sesuatu harus berdasarkan perintah penguasa, maka birokrasi cenderung untuk menjadi lambat dalam merespons aspirasi publik sebab sebelum bertindak aparatur birokrasi biasanya akan senantiasa menunggu petunjuk dari atasan dan tidak berani mengambil inisiatif sendiri.

Budaya birokrasi juga akan diwariskan secara turun temurun dari generasi lama ke generasi yang baru. Sebagai contoh jika di suatu instansi para pegawainya terbiasa tidak disiplin dalam mengikuti ketentuan jam kerja (sering masuk terlambat) maka perilaku ini

biasanya akan ditiru oleh pegawai yang baru masuk di instansi tersebut. Dengan demikian dapat pula dipahami bahwa nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya birokrasi akan senantiasa terinternalisasi ke dalam watak, sikap dan perilaku aparatur birokrasi dari waktu ke waktu (Dwiyanto, dkk, 2002).

Mengingat peran budaya birokrasi yang sangat signifikan dalam membentuk pola kerja birokrasi, maka perlu ada perhatian khusus terhadap budaya birokrasi ini, khususnya dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0. Hal ini penting dilakukan agar birokrasi bisa adaptif dan sejalan dengan perkembangan yang ada di masyarakat. Masyarakat merupakan *customer* yang wajib dilayani oleh birokrasi pemerintahan, sebab dari pajak yang dibayar oleh masyarakat birokrasi dibiayai. Untuk itu birokrasi harus mampu menampilkan kinerja yang responsif dan aspiratif dalam menjawab berbagai tuntutan pelayanan publik yang diinginkan masyarakat. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya Revolusi Industri 4.0 telah mengubah budaya masyarakat menjadi terbiasa untuk melakukan sesuatu dengan cepat dan mengharapkan hasil yang cepat. Bagi masyarakat di zaman sekarang, jarak dan waktu tidak dapat lagi dijadikan alasan untuk terhambatnya atau lambatnya sebuah pelayanan publik. Oleh karena itu perlu dibangun sebuah budaya birokrasi yang mampu menjawab tantangan ini.

C. REVOLUSI INDUSTRI 4.0: SEBUAH PROSES OPTIMALISASI PRODUKSI

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, Revolusi Industri 4.0 telah

mengubah wajah dunia dari yang semula serba manual menjadi serba otomatis. Dari dunia tradisional menjadi dunia digital. Secara historis revolusi industri mulai dikenal sejak ditemukannya mesin uap yang mengubah pola produksi dari menggunakan tenaga otot menjadi tenaga mesin pada tahun 1784. Pada masa ini disebut sebagai era Revolusi Industri 1.0. Perkembangan ilmu pengetahuan selanjutnya menghasilkan penemuan listrik yang berimplikasi pada penggunaan tenaga listrik dalam proses produksi secara massal yang dimulai sejak tahun 1870. Masa ini lalu disebut sebagai era Revolusi Industri 2.0. Pada tahun 1970 Revolusi Industri semakin berkembang dengan mulai digunakannya komputer dan internet dalam proses produksi yang selanjutnya dikenal sebagai era Revolusi Industri 3.0. Revolusi Industri 3.0 ini selanjutnya terus berkembang sampai akhirnya hari ini kita mengenal istilah Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan penggunaan *Internet of Things (IoT)* dan *Cyber Physical Production System (CPPS)* dalam proses produksi baik barang maupun jasa (Vaidya, et al., 2018; Schwab, 2016).

Dalam perkembangannya, setidaknya terdapat sembilan pilar yang menjadi ciri perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 yaitu (Rüßmann, et al., 2015; Vaidya, et al., 2018):

C.1 Analisis *Big Data*

Analisis terhadap sekumpulan data dalam jumlah besar (*big data*) yang terintegrasi saat ini selalu digunakan dalam proses produksi di dunia industri. *Big data* ini dihimpun secara komprehensif dari berbagai sumber antara lain mencakup data mengenai

peralatan dan sistem produksi, sistem manajemen perusahaan maupun data mengenai pelanggan. Dengan adanya analisis terhadap *big data* ini pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan *real time* sehingga mampu mengoptimalkan kualitas, efisiensi dan efektifitas produksi.

C.2 Robot Otonom

Teknologi robot otonom (*autonomous robots*) telah memungkinkan robot untuk bekerjasama dan mampu belajar dari manusia. Bahkan dalam beberapa bidang robot ini bisa bekerja sendiri secara otonom. Dengan teknologi ini pekerjaan yang awalnya rumit dan berat bisa dilakukan dengan cepat, murah dan mudah.

C.3 Teknologi Simulasi

Teknologi simulasi pada prinsipnya memanfaatkan data dan waktu nyata untuk merefleksikan dunia fisik dalam model virtual. Dengan teknologi ini perusahaan dapat menguji dan mengoptimalkan pengaturan mesin dan alat-alat produksi lainnya dalam menghasilkan produk berikutnya dengan melihat rancangan tiga dimensinya di monitor komputer sebelum melakukan kegiatan perbaikan fisiknya. Teknologi ini sangat bermanfaat dalam memangkas biaya dan waktu pengaturan alat-alat produksi.

C.4 Integrasi Sistem Horisontal dan Vertikal

Dengan adanya perkembangan jaringan integrasi data secara universal melalui teknologi informasi, maka perusahaan kini dapat melakukan integrasi sistemnya baik secara horizontal

maupun secara vertikal. Dengan integrasi horizontal, secara eksternal perusahaan, pelanggan dan pihak pemasok kini saling terhubung satu sama lain. Sedangkan secara internal di antara unit kerja dalam perusahaan seperti unit teknik, unit produksi, dan unit layanan juga saling terhubung satu sama lain. Sementara itu dengan integrasi vertikal, rantai birokrasi juga dapat dipangkas karena antara manajemen puncak dan pegawai/karyawan di garda terdepan telah terkoneksi secara *real time*. Dengan kondisi ini maka perusahaan dapat lebih mudah memahami keinginan pelanggan serta proses koordinasi dan pengambilan keputusan juga dapat dilakukan dengan lebih cepat.

C.5 Industri Berbasis *Internet of Things (IoT)*

Dengan menggunakan teknologi *Internet of Things*, maka seluruh perangkat dan mesin akan terkoneksi satu sama lain selama ada jaringan internet. Proses komunikasi, interaksi dan transfer data dapat dilakukan secara *real time*. Bahkan dalam proses produksi, untuk produk yang belum jadi sekalipun telah dipasang sensor yang tersambung ke server yang secara otomatis akan memberitahu jika ada cacat pada produk tersebut. Dengan teknologi ini maka akan memudahkan proses analisis dan pengambilan keputusan, desentralisasi pengambil keputusan dan memungkinkan respons atas sebuah situasi secara *real time*.

C.6 Keamanan Siber

Dengan meningkatnya konektivitas dan penggunaan data digital, maka kebutuhan untuk melindungi sistem data

dari ancaman keamanan siber menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

C.7 Teknologi Informasi berbasis *Cloud*

Dengan teknologi *cloud*, kegiatan penyimpanan data dan *data sharing* dapat dilakukan secara *real time*, aman dan mudah. Akibatnya, akan lebih banyak layanan berbasis data yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengontrol sistem produksinya.

C.8 Manufaktur Aditif

Teknologi manufaktur aditif, seperti pencetakan 3-D, kini telah digunakan perusahaan untuk membuat prototipe dan memproduksi komponen-komponen produksi. Dengan teknologi ini proses konstruksi sebuah produk akan lebih efisien. Sebagai contoh, perusahaan penerbangan sudah menggunakan teknologi ini untuk menerapkan desain baru yang bisa mengurangi berat pesawat dan menurunkan biaya bahan baku pembuatan pesawat.

C.9 Teknologi *Augmented Reality*

Sistem berbasis *augmented reality* telah mendukung berbagai layanan dalam proses produksi, seperti bagaimana memilih suku cadang di gudang dan mengirim instruksi perbaikan kepada pekerja melalui perangkat *mobile*. Dengan sistem ini perusahaan dapat menyediakan informasi *real time* kepada para pekerja untuk meningkatkan kecepatan proses pengambilan keputusan dan prosedur kerja. Misalnya, pekerja dapat dengan cepat mengetahui tentang bagaimana cara memperbaiki komponen tertentu karena mereka melihat secara *real time* apa yang perlu diperbaiki beserta instruksinya melalui

sebuah perangkat canggih seperti kaca mata *augmented reality* yang tersambung ke server.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan signifikan dalam proses produksi di dunia industri. Optimalisasi baik dari segi waktu, biaya maupun kualitas sumber daya manusia telah dilakukan dalam rangka menghasilkan produk yang *customer oriented*. Kondisi ini di satu sisi telah memudahkan dan “memanjakan” kehidupan masyarakat namun di sisi lain juga telah pula membuat masyarakat menjadi terbiasa untuk melakukan sesuatu dengan cepat dan mengharapkan hasil yang cepat. Bagi masyarakat di zaman sekarang, jarak dan waktu tidak dapat lagi dijadikan alasan untuk terhambatnya atau lambatnya sebuah pelayanan publik. Oleh karena itu birokrasi pemerintahan harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi ini. Hal ini penting dilakukan agar birokrasi pemerintahan dapat adaptif dengan perkembangan kemajuan zaman di era Revolusi Industri 4.0 sehingga tidak kehilangan kepercayaan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Schwab (2016) bahwa dalam era Revolusi Industri 4.0 pemerintah beserta birokrasinya hanya akan dapat bertahan jika mereka mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Untuk itu salah satu strategi yang bisa dilakukan adalah dengan membangun budaya birokrasi yang selaras dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0.

D. MEMBANGUN BUDAYA BIROKRASI DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Dalam Revolusi Industri 4.0 secara umum budaya birokrasi yang diperlukan adalah budaya birokrasi yang responsif dan aspiratif terhadap tuntutan masyarakat. Budaya seperti ini harus terinternalisasi ke dalam sikap dan perilaku aparatur birokrasi dalam melayani masyarakat. Menurut Pratikno (1997) budaya aparatur birokrasi sangat dipengaruhi oleh struktur yang melingkupinya. Misalnya saja seorang pegawai yang sejak awal bermental korup namun jika berada di dalam lingkungan birokrasi yang struktur pengawasannya ketat dan struktur penggajiannya baik, maka sangat boleh ia tidak akan tergoda untuk korupsi. Berdasarkan hal tersebut dan dengan mengacu pada uraian sebelumnya tentang Revolusi Industri 4.0, maka dalam rangka membangun budaya birokrasi yang nantinya akan mengubah pula sikap dan perilaku aparatur birokrasi, birokrasi pemerintahan harus mengaplikasikan nilai-nilai efisiensi dan efektivitas dalam struktur dan proses kerjanya yang tercermin dari proses kerja yang efektif dan efisien; pelayanan berbasis data digital yang terintegrasi; proses kerja dan informasi dengan *platform* teknologi informasi yang bersifat *real time*; koordinasi, kolaborasi dan komunikasi baik secara vertikal, horizontal, internal dan eksternal serta keterbukaan informasi.

Sebagai manifestasinya maka dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 birokrasi harus menghindari proses kerja yang terlalu bertumpu pada *COP* (*Control, Order* dan *Prediction*), *rigidity*, terikat oleh *political authority, tightening control, to be given and following the instruction* (Utomo, 2006), pendekatan *top*

down yang ketat, *fragmented*, dan orientasi yang berlebihan pada prosedur (*rule driven*), sebab kondisi ini akan menyebabkan birokrasi untuk cenderung mengembangkan proses kerja (*business processes*) yang panjang, rumit, tidak efisien dan penuh dengan ketidakpastian (Dwiyanto, 2008; Schwab, 2016). Dengan kondisi ini tentu akan sangat tidak relevan jika berhadapan dengan era Revolusi Industri 4.0 yang memiliki dinamika yang sangat tinggi. Dalam situasi ini yang diperlukan justru birokrasi yang mampu bergerak cepat. Oleh karena itu birokrasi harus menerapkan proses kerja yang efektif dan efisien. Guna menerapkan proses kerja yang efektif dan efisien ini birokrasi harus menekankan proses kerjanya pada *ACE* (*Alignment, Creativity, and Empowering*), *flexible*, terikat oleh *political commitment*, memiliki *strategy*, berorientasi pada *output/results* dan bernuansa *privatization* atau *contracting out* (Utomo, 2006). Sebagai manifestasinya ada beberapa strategi yang bisa dilakukan.

Pertama, birokrasi harus mengefisienkan proses kerjanya. Dalam hal ini proses kerja birokrasi harus berlandaskan sistem teknologi informasi yang bersifat *real time*. Setiap pegawai yang ada di organisasi birokrasi harus selalu terkoneksi satu sama lain sehingga ketika ada permasalahan akan bisa direspons dan diambil keputusan pada saat itu juga. Dengan koneksi ini pengambilan keputusan juga akan terinformasikan dengan baik kepada seluruh pegawai birokrasi sehingga implementasi keputusan dapat berjalan dengan efektif tanpa adanya miskomunikasi.

Pendekatan *top down* yang ketat harus dihindari dalam proses kerja birokrasi. Seorang pemimpin dalam birokrasi harus lebih banyak mengkoordinasikan daripada memberikan perintah. Nilai-nilai egaliter juga perlu diinternalisasi dalam pola hubungan atasan dan bawahan di birokrasi agar tidak ada lagi ketakutan berlebihan bawahan kepada atasan. Desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan juga harus dilakukan sehingga tidak semua pengambilan keputusan harus melibatkan atasan. Dengan kondisi demikian pengambilan keputusan akan lebih cepat dan fleksibel.

Proses kerja di birokrasi juga harus mempunyai standar dan ukuran yang jelas. Artinya setiap pekerjaan harus ada target waktu penyelesaian yang jelas baik itu target harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Bahkan dalam melakukan sebuah pekerjaan harus ada standar waktu berapa lama sebuah pekerjaan dapat diselesaikan. Seperti di sebuah pabrik, ketika merakit mobil akan ada standar waktu berapa lama sebuah mobil bisa dirakit sampai selesai. Dengan demikian ketika seorang aparatur birokrasi datang ke kantor dia akan tahu akan mengerjakan apa dan berapa lama pekerjaan itu akan selesai. Intinya, tidak ada waktu yang terbuang percuma dalam melaksanakan pekerjaan.

Lebih lanjut dalam proses kerja birokrasi haruslah saling bersinergi antara unit yang satu dengan unit yang lain. Birokrasi harus menghindari fragmentasi dalam proses kerjanya. Fragmentasi sendiri terjadi karena adanya spesialisasi yang berlebihan di dalam birokrasi. Harus diakui, spesialisasi pekerjaan memang

diperlukan dalam birokrasi untuk menyederhanakan proses kerja dan mengembangkan keahlian dan profesionalisme. Namun jika ini dipraktekkan secara berlebihan yang terjadi justru akan menimbulkan fragmentasi birokrasi, proses kerja dan pelayanan yang berbelit-belit serta penuh dengan ketidakpastian, munculnya egoisme pegawai dimana dia lebih peduli dengan pekerjaan di unitnya sendiri daripada misi dan kepentingan organisasi, dan tidak mempedulikan pekerjaan di unit lain yang pada akhirnya akan menciptakan egoisme antar unit sehingga proses pekerjaan menjadi inefisien (Dwiyanto, 2011).

Fragmentasi birokrasi tentu tidak akan sejalan dengan era Revolusi Industri 4.0 yang menuntut efisiensi dan efektivitas proses pelayanan publik. Oleh karena itu kondisi seperti ini harus dihindari oleh birokrasi. Birokrasi haruslah mengembangkan proses kerja yang mensinergikan semua unit dan pegawai yang ada di dalamnya. Proses kerja yang dikembangkan adalah proses kerja yang spesialis namun generalis. Artinya pegawai memang ditempatkan dan diberikan tugas pokok sesuai dengan keahliannya. Namun ini bukan berarti pekerjaannya hanya berkaitan dengan keahlian dan unit kerjanya saja. Pegawai tersebut tetap harus membantu unit lain walaupun itu di luar tugas pokok dan keahliannya demi mencapai visi dan misi organisasi. Bahkan hal ini justru ini menjadi motivasi bagi pegawai untuk terus belajar dan menambah pengetahuannya tentang pekerjaan-pekerjaan di unit lainnya. Sehingga dalam perjalanan karirnya seorang pegawai tidak hanya menguasai satu

bidang saja. Namun yang paling baik adalah menguasai dan tahu bagaimana melaksanakan pekerjaan di semua bidang. Untuk itu nilai-nilai kebersamaan dan mental pembelajar harus diinternalisasikan ke dalam watak aparatur birokrasi.

Kedua, pengambilan keputusan harus berdasarkan analisis data yang komprehensif. Untuk itu birokrasi harus mengadopsi teknologi *cloud* dan memiliki *big data* yang terkoneksi ke seluruh unit yang ada di birokrasi. Setiap aparatur birokrasi juga harus memiliki kemampuan penguasaan teknologi informasi yang mumpuni. Untuk itu perlu diinternalisasi budaya akademik ke dalam organisasi birokrasi agar aparatur birokrasi memiliki mental pembelajar dan selalu termotivasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya termasuk dalam menguasai teknologi informasi.

Ketiga, birokrasi harus mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang murah, cepat dan mudah. Dalam hal ini sudah saatnya birokrasi mendigitalkan dan mengotomatisasi seluruh layanan publiknya. Dengan model layanan publik seperti ini maka pelayanan akan menjadi lebih praktis dan hemat baik dari segi waktu dan biaya. Masyarakat tidak perlu lagi datang dan antri ke kantor pemerintah hanya untuk mendapatkan layanan publik. Sebaliknya, cukup dengan satu tombol masyarakat sudah bisa mendapatkan layanan publik yang diinginkan. Penggunaan tanda tangan digital untuk autentikasi dokumen juga sudah saatnya diintensifkan. Guna mendukung model pelayanan publik seperti ini maka pemerintah harus menyiapkan sarana

dan parasarana yang memadai serta dukungan sumber daya aparatur birokrasi yang *aware* dengan teknologi informasi. Dari segi sistem data dan informasi, birokrasi harus menerapkan sistem data dan informasi yang bersifat *real time*. Data ini juga harus terpusat dan terkoneksi keseluruhan jaringan birokrasi dan bisa diakses dengan mudah oleh masyarakat. Dengan demikian jika ada masyarakat ataupun unit birokrasi yang menginginkan data atau informasi tertentu maka tidak perlu mencari kemana-mana. Cukup dengan menekan satu tombol, maka data dan informasi akan segera didapatkan.

Keempat, berikan kewenangan untuk melakukan diskresi bagi pegawai yang berada di garda terdepan pelayanan birokrasi (*street level bureaucrats*). Kewenangan diskresi perlu diberikan kepada *street level bureaucrat* agar mereka bisa mengambil keputusan dengan cepat tanpa harus menunggu petunjuk dan perintah atasan ketika melaksanakan tugas pelayanan di garda terdepan. Namun, pemberian diskresi hanya bisa diberikan kepada *street level bureaucrat* yang telah teruji kemampuan, kecerdasan dan integritasnya dalam melayani masyarakat dan harus pula disertai dengan perlindungan hukum yang jelas.

Kelima, birokrasi harus selalu berinovasi. Era Revolusi Industri yang menghadirkan dinamika perubahan yang sangat cepat menuntut birokrasi untuk menghindari budaya rutinitas. Birokrasi justru harus mengembangkan budaya inovasi dalam proses kerjanya. Hanya dengan inovasilah birokrasi akan dapat mengimbangi dinamika perubahan yang sangat cepat itu. Untuk itu birokrasi harus membuka peluang yang sebesar-

besarnya bagi pegawainya untuk melakukan inovasi. Setiap pegawai harus dimotivasi untuk senantiasa berinovasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Dengan demikian para pegawai tidak merasa sungkan dan takut untuk melakukan perubahan. Pada akhirnya budaya inovatif akan tumbuh dan berkembang di dalam organisasi birokrasi yang tentunya akan memicu ditemukannya cara-cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan birokrasi khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

E. PENUTUP

Revolusi Industri 4.0 telah mengubah peradaban masyarakat. Salah satunya adalah semakin tingginya ekspektasi masyarakat terhadap kinerja birokrasi. Dalam situasi ini birokrasi harus mampu membangun dan mengembangkan budaya birokrasi yang responsif dan aspiratif terhadap keinginan masyarakat. Dengan memperhatikan dinamika dan perkembangan Revolusi Industri 4.0, ada beberapa nilai yang bisa diadopsi oleh birokrasi dalam membangun budaya birokralnya yakni proses kerja yang efektif dan efisien; pelayanan berbasis *big data* yang terintegrasi; proses kerja dan informasi dengan *platform* teknologi informasi yang bersifat *real time*; koordinasi, kolaborasi dan komunikasi baik secara vertikal, horizontal, internal dan eksternal serta kemudahan akses informasi. Nilai-nilai ini hendaknya diinternalisasikan ke dalam proses kerja birokrasi. Seiring dengan perjalanan waktu nilai-nilai ini akan menjadi kebiasaan dan pada akhirnya akan bertransformasi menjadi budaya birokrasi. Harus diakui, membangun

budaya birokrasi bukanlah pekerjaan instan dan mudah. Diperlukan waktu dan kegigihan dalam membangun budaya birokrasi yang adaptif dengan perkembangan zaman. Untuk itu komitmen dan kesadaran dari seluruh jajaran birokrasi akan pentingnya membangun dan mengembangkan budaya birokrasi dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 sangat diperlukan. Budaya birokrasi harus terus dibangun dan dikembangkan agar birokrasi tidak kehilangan kepercayaan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwivedi, R.K. (1995). *Organizational Culture and Performance*. New Delhi: M.D. Publications Pvt. Ltd.
- Dwiyanto, A., Dkk. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi Birokrasi Pemerintah sebagai Instrumen Pengendalian Korupsi di Indonesia*. Paper disampaikan pada Dies Nataelies MAP UGM, tanggal 28 Agustus 2008 di Yogyakarta.
- Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Effendi, S. (2005). *Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance*. Makalah disampaikan pada Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Diselenggarakan Kantor Menteri Negara PAN 22 September 2005.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Marr, B. (2018). *What is Industry 4.0? Here's A Super Easy Explanation for Anyone*, diakses pada 28 Oktober 2019 melalui <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/#3ebcd1669788>.
- Pratikno. (1997). *Birokrasi Indonesia*. Dalam Kumpulan Makalah Birokrasi di Indonesia. Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri.
- Rüßmann, M., et al. (2015). *Industry 4.0 The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Diakses pada 28 Oktober 2019 melalui http://image-src.bcg.com/Images/Industry_40_Future_of_Productivity_April_2015_tcm9-61694.pdf.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
- Utomo, W. (2006). *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Yogyakarta: Program Magister Administrasi Publik (MAP) UGM dengan Pustaka Pelajar.
- Vaidya, S., et al. (2018). *Industry 4.0 - A Glimpse*. 2nd International Conference on Materials Manufacturing and Design Engineering. *Procedia Manufacturing* 20 (2018) 233-238. Diakses pada 28 Oktober 2019 melalui <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918300672>.