

Birokrasi, Disrupsi, dan Anak Muda: Mendorong Birokrat Muda menciptakan *Dynamic Governance*

Komang Jaka Ferdian*¹, Dodi Faedlulloh², dan Ibrahim³

^{1,3} Jurusan Ilmu Politik Universitas Bangka Belitung

² Jurusan Administrasi Negara, Universitas Lampung

Abstract. Bureaucratic governance in Indonesia is still thick with the nuances of traditional governance. Under Joko Widodo regime, there was a momentum for change in the bureaucracy by introducing Smart ASN as a new idea for the bureaucracy to make adaptive improvements to the development of the digital era. The digital era is important for bureaucratic institutions as an effort to innovate public services that is responsive and leads directly to the community. The implementation of technology in the bureaucracy certainly requires young people to better understand technology and of course these changes will have an impact on the work patterns of the bureaucracy. This study wants to see how young people are able to encourage changes in the technology-minded bureaucracy. The research method in this article uses a desk study. Data collection techniques in this study will be carried out using library research techniques. Library research is a technique that uses library data as material to be studied and examined in research in order to obtain objective results. This research shows that the right “agent of change” to change the bureaucratic work system are young people’s. Meanwhile, the concept of bureaucratic reform needs to apply flexible working that will bring out global governance, digital governance and knowledge based governance. This bureaucratic reform will change the work system that leads to the use of technology so that bureaucrats can freely innovate services that are directly beneficial to the community.

Keywords: Young People’s; Flexible Working; Public Service Innovation; Bureaucratic Reform

Abstrak. Tata kelola birokrasi di Indonesia masih kental dengan nuansa tata kelola tradisional. Di bawah pemerintahan Joko Widodo terdapat momentum perubahan di tubuh birokrasi dengan mengintrodusir *Smart ASN* sebagai gagasan baru bagi birokrasi untuk melakukan pembenahan yang adaptif terhadap perkembangan era digital. Era digital menjadi penting bagi kelembagaan birokrasi sebagai upaya inovasi pelayanan publik yang cepat tanggap dan mengarah langsung kepada masyarakat. Implementasi teknologi ke dalam tubuh birokrasi tentunya memerlukan anak muda yang lebih memahami teknologi dan tentunya perubahan tersebut akan berdampak pada pola kerja birokrasi. Atas dasar hal tersebut penelitian ini ingin melihat bagaimana anak muda mampu mendorong perubahan di tubuh birokrasi yang berwawasan teknologi. Metode penelitian dalam artikel ini menggunakan *desk study* dengan teknik pengumpulan data pada penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan teknik *library research*. *Library research* adalah teknik yang menggunakan data-data kepustakaan sebagai bahan untuk dikaji dan ditelaah dalam penelitian agar mendapatkan hasil yang objektif. Penelitian ini menunjukkan bahwasannya agen perubahan yang tepat untuk mengubah sistem kerja birokrasi yaitu anak muda. Sedangkan konsepsi reformasi birokrasi perlu menerapkan *flexible working* yang akan memunculkan *global governance*, *digital governance* dan *knowledge based governance*. Reformasi birokrasi ini akan mengubah sistem kerja yang mengarah pada pemanfaatan teknologi sehingga birokrat dapat dengan leluasa melakukan inovasi pelayanan yang bermanfaat langsung kepada masyarakat.

Kata Kunci: Anak Muda, *Flexible Working*; Inovasi Pelayanan Publik; Reformasi Birokrasi

Received: 24/01/2021

Revised: 14/02/2021

Accepted: 01/03/2021

***Korespondensi:**

Jurusan Ilmu Politik Universitas Bangka Belitung
Jln. Kampus Merdeka Desa Balunijuk, Kab. Bangka, 33172
Email: komangjfkf@ubb.ac.id

PENDAHULUAN

Birokrasi saat ini tengah menghadapi transformasi sosial yang besar karena dampak revolusi industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu dengan penggunaan *Internet of Things* (IoT) dan *Cyber Physical Production System* (CPPS) dalam proses produksi baik barang maupun jasa (Schwab, 2016; Vaidya, Ambad, & Boshle, 2018; Amalia, 2018; Li, Tan, & Chaudhry, 2019). Dalam perkembangannya, setidaknya terdapat sembilan pilar yang menjadi ciri perkembangan teknologi Revolusi Industri 4.0 yaitu 1) Analisis *Big Data*, 2) Robot Otonom, 3) Teknologi Simulasi, 4) Integrasi Sistem Horizontal dan Vertikal, 5) Industri Berbasis *Internet of Things* (IoT), 6) Keamanan Siber, 7) Teknologi Informasi berbasis *Cloud*, 8) Manufaktur Aditif, 9) Teknologi *Augmented Reality* (Gerbert et al., 2015; Vaidya et al., 2018). Implikasi dari transformasi ini tentu sangat serius terhadap situasi birokrasi kita. Empat puluh persen kerja administratif yang masih mendominasi dalam tatanan birokrasi kita, berpotensi terkena dampak disrupsi. Jenis-jenis pekerjaan yang administratif-repetitif bisa dialihkan kepada teknologi.

Laporan terbaru dari McKinsey Global Institute (2017) memproyeksikan setidaknya 400 hingga 800 juta orang di dunia akan kehilangan pekerjaan pada tahun 2030 karena robot dan kecerdasan buatan akan menggantikan mereka. Begitupula dari pengamatan Frank (2017), dampak dari revolusi industri 4.0 sekitar 12% dari pekerjaan yang sudah ada sekarang akan menghadapi risiko diambil oleh sistem kecerdasan dengan adanya otomatisasi pekerjaan. Sekitar 75% dari pekerjaan yang sudah ada akan digantikan atau diperkuat oleh robot untuk meningkatkan pekerjaan. Kemudian 13% pekerjaan baru akan diciptakan seiring diciptakannya kesempatan pendapatan dan/atau kategori pekerjaan yang baru. Di sisi lain, 20% porsi kerja rutin dan repetitif akan diambil alih oleh mesin. Oleh karena itu, pemerintah perlu melakukan reformasi SDM sedemikian rupa, agar para aparatur tetap relevan melakukan pengabdian sebagai pelayan publik di era revolusi industri 4.0.

Birokrasi Indonesia sedang berjuang menciptakan momentum perubahan. Presiden Jokowi, dalam beberapa kesempatan menyampaikan gagasan dan harapan tentang wajah dan isi birokrasi yang berbeda. Birokrasi Indonesia harus cepat

tanggap, gesit dan tidak lagi berbelit. Tahun 2019, momentum tersebut coba dibangun dengan introdusir *Smart ASN* sebagai gagasan terkini birokrasi yang adaptif terhadap perkembangan era digital. Oleh karenanya beberapa kebijakan strategis coba disusun oleh pemerintah melalui berbagai langkah seperti manajemen talenta, *ASN corporation university*, dan pelbagai pendekatan lain yang beririsan dengan revolusi industri 4.0 yang sedang bergema.

Birokrasi Indonesia memiliki target yang besar. Merujuk pada Road Map Reformasi Birokrasi, mimpi birokrasi Indonesia adalah mencapai fase birokrasi kelas dunia, birokrasi yang memiliki semangat *dynamic governance* yang kuat. Untuk mencapainya ada tahapan-tahapan tertentu yang perlu diraih. Namun, ada catatan yang perlu dijadikan pertimbangan. Berdasarkan data Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) dari 4,28 Juta ASN yang dimiliki Indonesia, hampir 40% merupakan tenaga administratif. Masalah menjadi lebih kompleks, seperti yang ditinjau oleh Yanuar Nugroho (2020), seperlima ASN Indonesia berusia di atas 51 tahun: usia yang sulit untuk mengikuti gerak zaman.

Kajian ini tidak ditujukan dalam rangka melebihkan peran anak muda, tetapi untuk menggali kemungkinan-kemungkinan optimum yang bisa dilakukan secara realistis tentang apa yang bisa dikerjakan oleh birokrat-birokrat muda. Generasi muda yang mengabdikan sebagai aparatur negara baik menjadi tumpuan dalam pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang lebih bersih, gesit dan adaptif. Di sisi lain dalam tempo 2030-2040 Indonesia diproyeksikan akan memasuki fenomena bonus demografi yang ditandai dengan meningkatnya jumlah penduduk produktif secara signifikan (Harsono, 2019). Berdasarkan Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) 2017, jumlah generasi milenial mencapai sekitar 88 juta jiwa atau 33,75 persen dari total penduduk Indonesia. Dalam hal ini, idealnya semakin melimpahnya SDM usia produktif berpengaruh positif untuk pembangunan dan masa depan Indonesia.

Anak muda memiliki daya sensitifitas yang kuat terhadap kebaruan (mediaindonesia.com, 2020). Mereka mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dalam hal ini, penyelenggaraan tata kelola negara tidak berada dalam ruang vakum, ia tidak bisa dijalankan secara stagnan dan melulu tambal sulam. Tata kelola selalu berjalan secara dinamis. Oleh karena itu perlu energi ekstra dan kapabilitas

yang dinamis pula dalam menghadapi kontingensi. Untuk konteks ini, anak muda memiliki poin lebih dibanding generasi sebelumnya. Anak muda yang memiliki karakter anti kemapanan, memiliki idealisme besar, kreatif dan berani serta bisa menjadi antitesis dari birokrat yang bermental feodal dan paternalistik, anti-perubahan, dan birokratis (mediaindonesia.com, 2020).

Namun sayangnya, masih ada keraguan terhadap kapasitas birokrat muda, seperti yang diungkap oleh Biro Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN) Mohammad Ridwan dalam merespon proyeksi gap yang jauh pada kondisi waktu mendatang antara PNS berusia di atas 46 tahun dengan PNS di bawah 46 tahun: Sehingga dimungkinkan dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan akan ada kesenjangan PNS di mana banyak PNS yang sudah mencapai batas usia pensiun namun generasi berikutnya belum cukup matang untuk menggantikan (Kompas, 2019). Anak muda selalu dinilai sebagai sosok yang belum matang. Justru, di era digital saat ini, momentum presentasi anak muda dalam birokrasi menjadi lebih kontekstual dibanding sebelum-sebelumnya.

Kemampuan anak muda melakukan perubahan pada tiap zaman tentunya tidak menutup kemungkinan akan merambah pada kelembagaan birokrasi. Oleh karena itu, dalam tulisan ini penulis ingin menjelaskan pertanyaan besar atau rumusan masalah terkait bagaimana anak muda mampu mendorong perubahan di tubuh birokrasi menuju *dynamic governance*. Sedangkan tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu untuk mendalami potensi anak muda dalam proses transformasi birokrasi menuju *dynamic governance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode atau jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat mengeksplor dan memahami makna individu ataupun kelompok dalam permasalahan kehidupan sosial. Proses penelitian ini melibatkan pertanyaan dan prosedur. Pengumpulan data dikumpulkan melalui partisipasi langsung. Analisis data dilakukan secara induktif untuk membangun keterangan tema secara umum, dan peneliti menyusun interpretasi dari data yang diperoleh (Creswell, 2009).

Penulis menggunakan metode *desk study*, yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi berdasarkan pada pemeriksaan dan analisis data dan informasi yang menggunakan data sekunder. Penulis menggunakan metode ini karena tulisan ini hanya menggunakan literatur review tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Melalui literatur review, peneliti akan mengurai relasi antara masalah, penelitian-penelitian yang relevan dan teori-teori yang kontekstual (Nazir, 2009).

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan teknik *library research*. *Library research* adalah teknik yang menggunakan data-data kepustakaan sebagai bahan untuk dikaji dan ditelaah dalam penelitian agar mendapatkan hasil yang objektif. Pada tahap pengumpulan data, peneliti hanya mengkaji literatur-literatur yang terkait dengan penelitian seperti Buku, Jurnal Ilmiah, Media Massa, dan dokumen-dokumen terkait birokrasi yang diterbitkan oleh lembaga pemerintahan. *Library research* yang akan dilakukan peneliti merupakan tahapan awal, sebagai studi pendahuluan (*preliminary research*) untuk memahami lebih dalam soal peran birokrat muda dalam proses reformasi dan transformasi birokrasi di Indonesia. Teknik Analisis yang digunakan yaitu triangulasi data. Triangulasi data merupakan teknik yang di gunakan untuk mengecek data yang akan ditampilkan ke dalam laporan penelitian sesuai dengan teori, data lapangan dan tema yang diangkat oleh peneliti (Creswell, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Birokrasi Indonesia

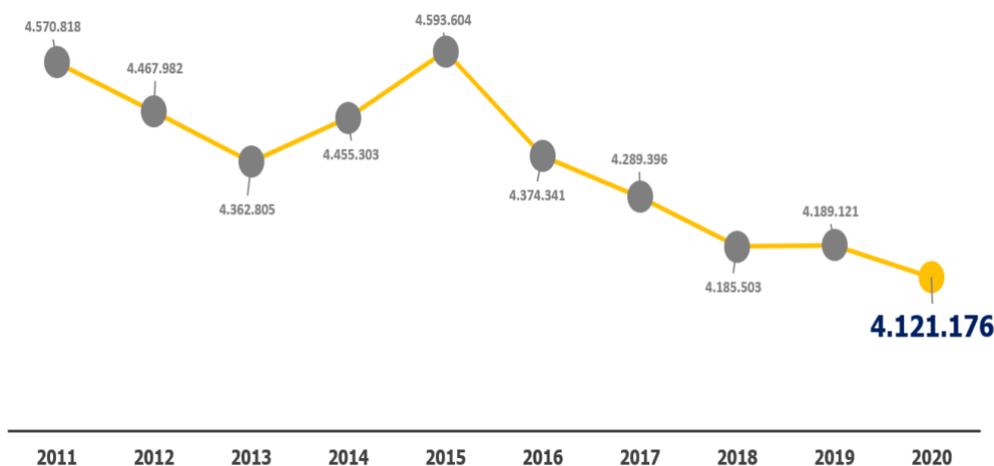
Kesejahteraan masyarakat ditentukan oleh seberapa besar negara memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui mekanisme produksi barang dan jasa publik. Penyelenggaraan pelayanan publik tentunya tidak lepas dari peran birokrasi sebagai alat negara untuk melayani masyarakatnya. Atas dasar hal tersebut birokrasi dapat dikatakan sebagai sebuah proses maupun sistem yang dibentuk oleh negara secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem berkerja secara teratur, pasti dan mudah untuk dikendalikan (Yuningsih, 2019).

Secara eksplisit, birokrasi merujuk pada pandangan Blau & Meyer (1971) bahwasannya sebuah sistem ataupun kontrol di dalam sebuah organisasi atas dasar

aturan-aturan sistematis dan rasional yang bertujuan untuk mengarahkan serta mengkoordinir kerja individu dalam menjalankan fungsi administrasi dengan skala besar. Birokrasi pada era masyarakat modern saat ini penting kehadirannya untuk menunjang segala aktivitas negara secara logis dan menjalankan tugas negara dalam ranah penyelenggaraan pelayanan publik. Pada era masyarakat modern saat ini birokrasi sebagai organisasi memiliki peran penting dalam tugas administrative negara.

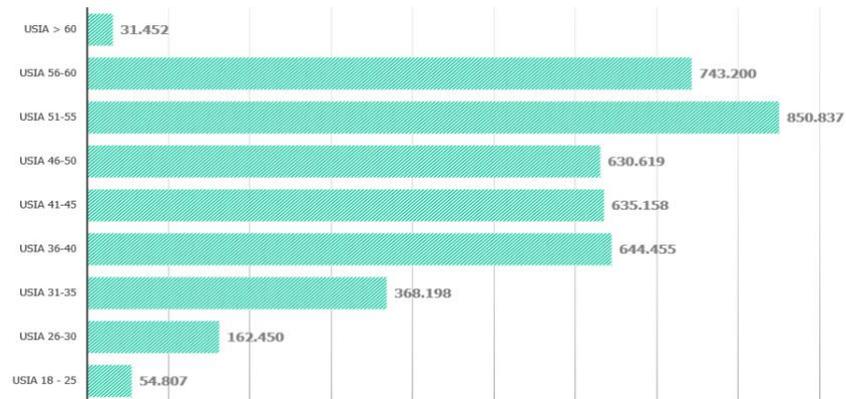
Jumlah birokrasi Indonesia berdasarkan atas data statistik yang dikeluarkan oleh BKN pada Juni 2020 tercatat sebanyak 4.121.176. Setiap tahunnya, jumlah birokrat di Indonesia mengalami penurunan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1.
Jumlah Birokrat di Indonesia



Dari total jumlah data di atas setidaknya terbagi menjadi tenaga teknis sebanyak 11,56%, tenaga medis sebanyak 15,28%, tenaga dosen 3,63% dan tenaga guru sebanyak 69,23%. Pembagian instansi dari total birokrat menurut data statistik BKN per Juni 2020 yaitu daerah sebanyak 77% dan pusat sebanyak 23%. Kelompok usia terbanyak menurut data statistik yaitu pada usia 51-55 tahun. Berikut merupakan gambar perbandingan PNS berdasarkan atas kelompok usia di Indonesia:

Gambar 2.
Perbandingan PNS berdasarkan Kelompok Usia



Berdasarkan atas data di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya saat ini Birokrat Indonesia terbanyak pada usia 51-55 tahun disusul dengan 56-60 tahun. Jika ditarik kesimpulan berdasarkan gambar di atas, mayoritas PNS di Indonesia berusia di atas 40 tahun. Hal ini tentu saja kedepannya menjadi tantangan bagi birokrat generasi muda untuk memberikan terobosan baru dalam melaksanakan pelayanan publik kepada masyarakat dengan jumlah yang terbatas.

Disrupsi dalam Birokrasi Indonesia

Istilah disrupsi pada dasarnya sudah dikenal sejak lama, guru besar Harvard Business School yaitu Clayton M. Christensen mempopulerkannya kembali melalui buku yang berjudul *The Innovator Dilemma*. Disrupsi merupakan istilah untuk menjelaskan adanya sebuah perubahan besar yang mengubah tatanan, dalam hal ini Christensen menjelaskan perubahan dalam bentuk bisnis. Kemunculan disrupsi tentunya mengganggu tatanan yang sudah terbentuk, sehingga cara untuk menanggulangi kemunculan disrupsi yaitu dengan melakukan inovasi (Christensen, 1997).

Disrupsi selalu dikaitkan dengan kemunculan teknologi yang semakin berkembang sehingga dapat membentuk pola gangguan pada sistem dalam sebuah organisasi bisnis maupun pemerintahan. Sebut saja perubahan teknologi yang menggunakan analog yang berkembang saat ini menjadi teknologi digitalisasi. Perubahan tersebut tentunya membawa dampak besar bagi kehidupan bernegara (Firman, 2015).

Disrupsi di era digitalisasi saat ini menjadi sebuah ancaman bagi penyelenggaraan pemerintah terutama pada organisasi birokrasi. Adapun beberapa permasalahan dengan adanya kemunculan disrupsi bagi penyelenggaraan pemerintahan yaitu adanya disrupsi di semua sektor kehidupan, menguatnya *Artificial Intelligence*, penggunaan *Big Data*, serta adanya interaksi dan pelayanan online. Keempat perubahan tersebut dalam dunia birokrasi tentunya perlu ditanggulangi dengan adanya kekuatan perubahan yaitu dalam bentuk *Global Governance*, *Digital Governance* dan *Knowledge based Governance* (Kasali, 2020).

Global Governance merupakan konsep yang menjelaskan terkait tidak adanya dominasi oleh satu tingkat saja (negara) akan tetapi terdapat hubungan dalam negara maupun luar negara. *Global governance* yang pada hakikatnya melibatkan aktor di luar negara maka implikasi regulasi berada di luar sektor publik. Hal ini kemudian dapat menjadi gangguan ataupun kekuatan bagi sebuah negara untuk meningkatkan perekonomian negara (Sugiono, 2005).

Digital governance dalam kacamata sektor publik dapat diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang berbasis teknologi elektronik atau internet. Sektor publik berinovasi untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat dengan tanpa harus bertatap muka. Implementasi digital governance pada sebagian negara menggunakan dua sektor yaitu sektor publik sebagai penyelenggaraan pemerintahan dan sektor non pemerintahan yaitu swasta sebagai end-user sebagai operasional (Dunleavy, et al, 2006).

Digital Governance tentunya melahirkan tata kelola pemerintahan (dalam hal ini disebut sebagai *governance 4.0*) yang berbeda dalam pola kerja birokrasi. Pola aktivitas birokrasi yang berbasis pada *governance 4.0* mencakup pada 5 (lima) kemampuan yaitu merujuk pada tata kerja yang berimplikasi pada struktur birokrasi sederhana, *talent management*, *capacity building*, pembelajaran berbasis teknologi serta *Co-working space*.

Implementasi *governance 4.0* tentunya membutuhkan *Knowledge based Governance* sebagai syarat utama dalam menciptakan sebuah perubahan dalam tubuh birokrasi. *Knowledge based governance* menuntut adanya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, memiliki kemampuan perencanaan yang baik, dan

mengedepankan partisipatif. Hal ini tentunya dapat menjadi gangguan ataupun kekuatan dalam menjalankan pelayanan publik di sektor publik (Schewella, 2014).

Permasalahan disrupsi di atas tentunya sangat mempengaruhi penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Kemunculan digitalisasi sebagai disrupsi tentu saja perlu respon positif bagi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi yang mengarah pada pelayanan digitalisasi (Firman, 2015). Pelayanan berbasis digitalisasi tentu saja menjadi tantangan bagi birokrasi untuk membentuk terobosan dan inovasi sehingga dapat mencapai tujuan negara dalam mensejahterakan masyarakat.

Peran Pemuda dalam Menciptakan *Dynamic Governance* di Indonesia

Makna pemuda tidaklah statis, sebagaimana dalam pandangan umum dimana pemuda adalah mereka yang berada dalam batas usia tertentu. Makna pemuda menurut Collin, selalu terhubung dengan hal-hal di luar pemuda (struktur sosial, serta proses dan konvensi sosial mengenai kepemudaan) selain terhubung dengan cara bagaimana pemuda mengidentifikasi diri mereka sendiri (Collin, 2015).

Setiap generasi juga akan selalu bernegosiasi dengan perubahan sosial dimana nilai-nilai yang lama seringkali kurang relevan dalam konteks kontemporer. Kedua hal ini membentuk kesadaran yang berbeda antar generasi sehingga konflik generasi seringkali muncul. Mannheim menjelaskan bahwa ada kemungkinan konflik ini bertransformasi menjadi dorongan politik (*political force*) serta gerakan sosial yang melintasi kelas sosial dan menjadi agen bagi terciptanya perubahan sosial dalam masyarakat (Sutopo, 2016).

Demikian pula yang dikemukakan oleh Benedict Anderson (2019) dalam Revolusi Pemuda bahwa pemuda merupakan sumber kekuatan utama revolusi. Dan tentunya masih terekam dengan jelas gerakan reformasi 1998 yang memakan korban sejumlah pemuda dan menjadi titik balik demokrasi di Indonesia, (Widodo, 2012).

Tonggak sejarah Indonesia tentunya memberikan gambaran bahwasannya pemuda memiliki peran yang penting dalam proses transformasi sosial dari mulai pra kemerdekaan sampai pada pasca reoformasi. Pada tiap zaman di Indonesia terdapat

gerakan pemuda yang memberikan kontribusi penting pada perubahan di Indonesia. Sebut saja pada tahun 1920 adanya pengibaran bendera merah putih, 1928 sumpah pemuda, 1945 kemerdekaan Indonesia, 1966 pergerakan orde baru, 1974 gerakan malari, dan 1998 gerakan reformasi menggulingkan orde baru.

Bukan tanpa alasan munculnya gerakan pemuda dilatar belakangi oleh jiwa militansi dalam menciptakan momentum dalam setiap agenda perubahan. Semangat anti - *status quo* mendorong mereka untuk melakukan pembaharuan bila pemerintahan berjalan tidak semestinya. Namun, kecenderungan dorongan perubahan yang dinisiasi anak muda tersebut selalu berasal dari luar sistem. Dalam arti gerakan anak muda lebih bersifat *pressure group* yang berupaya melakukan upaya intervensi pada perubahan struktural. Dalam konteks kajian ini tentu sedikit berbeda karena kajian ini akan berusaha melihat potensi anak muda (birokrat muda) dalam melakukan perubahan di dalam sistem pemerintahan.

Selalu ada pertanyaan retorik pada setiap proses perubahan dalam tubuh birokrasi. Apakah perubahan harus dimulai dari orang atau sistemnya terlebih dulu. Selayaknya pertanyaan tersebut bisa dijawab tanpa harus dalam biner hitam-putih. Untuk melakukan sebuah perubahan fundamental, keduanya perlu dilaksanakan beriringan. Sumber daya manusia yang andal wajib adanya sebagai agensi dalam melakukan perubahan-perubahan dan inovasi dalam birokrasi. Begitupula sistem yang baik dapat menjadi platform perubahan yang mampu merawat konsistensi dan komitmen kinerja para birokrat.

Birokrasi Indonesia sedang dalam proses melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini ditandai dengan dirilisnya 8 (delapan) area perubahan birokrasi dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah yang pada dasarnya saling berkelindan antara relasi manusia dan sistem. Delapan area tersebut yaitu soal 1) Manajemen Perubahan; 2) Penataan Peraturan Perundang-undangan, 3) Penataan dan Penguatan Organisasi, 4) Penataan Tata Laksana, 5) Penataan Sistem Manajemen SDM, 6) Penguatan Akuntabilitas Kinerja, 7)

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, 8) Penguatan Pengawasan. Masing-masing dari instansi pemerintahan kini berproses dalam menentukan strategi, program dan pencapaian indikator keberhasilan delapan area ini agar tercipta hasil yang dikehendaki yakni Birokrasi dinamis berbasis teknologi digital untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas.

Penciptaan birokrasi dinamis berbasis teknologi menurut Prasojo (2020) memiliki setidaknya enam indikator yaitu Kapabilitas/keahlian, Budaya (Tidak Korup), Kebijakan (adaptif dan terintegrasi antar unit), Organisasi berbasis Kinerja, *Multistakeholder Partnership (collaborative)* dan *Joint and Integrated Budgetary System*. Ke enam indikator tersebut tentunya mengarahkan birokrasi untuk mengimplementasikan *flexible working* dalam menciptakan pelayanan publik. *Flexible working* hanya dapat dijalankan dengan memanfaatkan teknologi berbasis digital atau elektronik. Dalam konteks birokrat muda, anak-anak muda yang terjun menjadi abdi negara dapat mengisi peran dalam menciptakan birokrasi dinamis berbasis teknologi untuk menciptakan *flexible working*.

Flexible Working pada dasarnya dijadikan pola kerja bagi lembaga non pemerintahan seperti HM Sampoerna, Wiradaya, Bank BTPN dan Surabaya Plaza Hotel. Penerapan kerja dengan model *flexible working* merupakan sarana bagi generasi millennial untuk mengembangkan pekerjaan tidak dengan menggunakan cara tradisional. Annette Blokland pada tahun 2018 melalui artikel forbes menjelaskan bahwasannya sebanyak 70% generasi muda tertarik untuk bekerja pada organisasi yang menerapkan *Flexible Working* sehingga dapat berinovasi (Irawati, 2019).

Para pemuda juga tergolong idealis dengan pola relasi kerja yang humanis. Sebagai generasi yang tumbuh besar dengan keleluasaan informasi, mereka berkarakter *open minded* (Perdana, 2019). Keleluasaan informasi dan *open minded* tentu saja menjadi faktor utama dalam penerapan *flexible working*. Implementasi *flexible working* memerlukan dua variabel yaitu inovasi dan pemanfaatan teknologi.

Inovasi melalui *Flexible working* setidaknya memerlukan penghapusan gaya organisasi tradisional yang mengharuskan karyawan datang ke kantor. Birokrasi perlu mengubah pola tradisional tersebut untuk lebih terbuka, adaptif, dan juga responsif terhadap perubahan. Variabel kedua dalam bentuk teknologi tentu saja menjadi alat

dalam penerapan *flexible working* agar terintegrasi antara pemimpin dan pegawainya (Prasetya & Cardima, 2020; Driyanti, et.al, 2020).

Penerapan *flexible working* menurut Prasojo (2020) tentunya akan mengubah paradigma, proses kerja, serta pegawai untuk lebih inovatif dan memahami teknologi berbasis digital. Pada paradigma tentunya akan memunculkan tata kelola yang dinamis dengan memanfaatkan jejaring sehingga memunculkan *collaborative governance* pada tiap instansi. Pada kelembagaan dan proses kerja tentunya akan berbasis pada teknologi dan *flexible Arrangement*. Sedangkan pada pegawai/birokrat memerlukan pemimpin generasi *millenials* dan *baby boomers* yang memahami teknologi berbasis digital serta dapat membangun jembatan antar generasi.

Marthella Rivera Roidatua, merupakan salah satu birokrat muda di Kementerian Desa yang mampu melakukan inovasi pelayanan publik dengan membentuk Koneksi Indonesia Inklusif (konekin). Konekin merupakan komunitas penggerak ekosistem inklusif dengan mengusung tiga misi yaitu penyebaran informasi, peningkatan partisipasi penyandang disabilitas, dan penciptaan kolaborasi. Saat ini konekin telah mampu mengkolaborasikan 15 provinsi untuk bekerjasama dengan 30 lintas pemangku kepentingan, 7 orang figur publik dan menghubungkan 8388 orang lebih dekat dengan isu disabilitas (Kompas, 2018)

Tindakan yang dilakukan oleh Marthella Rivera Roidatua merupakan bentuk *flexible working* yang mengarah pada *global governance*, memanfaatkan *Digital Governance* dan memiliki kapasitas *Knowledge of Governance*. Pada tingkatan *global governance* tentu saja penguatan pembangunan bagi penyandang disabilitas yang akan dapat berdaya saing baik tingkat nasional maupun internasional. Pemanfaatan *Digital Governance* tentu saja dimanfaatkan sebagai bentuk kolaborasi bagi tiap-tiap provinsi yang terlibat. Kapasitas *Knowledge Based Governance*, terletak pada kemampuannya untuk bekerja di luar lembaga dengan menggunakan tata cara kelembagaan negara untuk mengakomodir terkait pembangunan penyandang disabilitas.

Atas dasar hal tersebut maka sudah tepat birokrat muda yang memahami teknologi dan berawawasan inovatif diberikan peluang untuk menerapkan *flexible*

working. Penerapan *flexible working* tentunya tidak lepas dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri milenial. Cara ini, perusahaan sudah berinvestasi awal dengan menempatkan pekerja milenialnya sesuai dengan minat dan potensinya sehingga kemungkinan tidak kerasan dengan pekerjaan bisa diminimalisir.
2. Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode. Milenial adalah generasi yang haus akan pengetahuan yang mampu membawa mereka menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Perspektif mereka terhadap suatu hal tidaklah kaku karena karakter mereka yang terbuka dengan segala fenomena (*growing mindset*) sehingga mereka juga tidak selalu terpaku pada satu metode dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Memberikan ruang bagi produksi gagasan. Gagasan adalah elemen vital bagi milenial dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri. Terwujudnya gagasan menjadi sebuah karya yang aplikatif merupakan salah satu tujuan para milenial dalam bekerja.

Memberikan peluang peningkatan kapasitas diri. Pengembangan kapasitas diri bagi milenial butuh dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik serta mampu merangkul pelbagai elemen manusia dan kompetensinya. Perusahaan perlu membangun sistem yang mampu mencetak SDM yang mumpuni dalam kaidah nilai-nilai kemanusiaan. Proses penanaman nilai harus menggunakan metode yang manusiawi dan tepat agar mereka mampu menemukan alasan sendiri untuk bergerak.

KESIMPULAN

Organisasi sektor publik dalam hal ini birokrasi perlu melakukan reformasi pada pola kerja yang mengacu pada perubahan teknologi berbasis digital. Reformasi pola kerja salah satunya yaitu penerapan *flexible working* bagi birokrat. Penerapan *flexible working* tentu saja memerlukan pemimpin yang memahami teknologi berbasis digital untuk memformulasikan pola kerja yang inovatif dan ramah bagi birokrat. Birokrat muda generasi *millenials* dan *baby boomers* yang lahir bersamaan dengan

kemunculan teknologi digital tentunya dapat dijadikan motor penggerak bagi perubahan pola kerja birokrasi menuju *flexible working*.

ACKNOWLEDGEMENT: Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Universitas Bangka Belitung atas insentif publikasi karya ilmiah melalui Surat Keputusan Rektor Nomor 3.28/UN50/SP/XII/2020 tentang Pedoman Insentif Publikasi Karya Ilmiah Universitas Bangka Belitung.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. (2018). Reformasi Birokrasi 4.0: Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 21(2).
- Andreson, B. (2019). *Revoloesi Pemoeda: Pendudukan Jepang dan Perlawanan di Jawa 1944 – 1946*. Tangerang: Marjin Kiri.
- Blau, P. M., & Meyer, M. (1971). *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House
- Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collin, P. (2015). *Young Citizens and Political Participation in a Digital Society, Addressing the Democratic Disconnec*. London: Palgrave McMillan.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, The State, and, E-Government*. New York: Oxford University Press.
- Driyanti, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., Agustiani, Y. K. (2020) Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru untuk Tingkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 205-220. Doi: <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Firman. (2015). Membangun Inovasi Birokrasi Melalui Teknologi Informasi Dan Komunikasi (TIK). *Jurnal Transformative*, 1 (2). 134-146. Retrieve from: <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/116>
- Frank, M. (2017). *What To Do When Machines Do Everything: How to Get Ahead in a*

- World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data*. New Jersey: Wiley.
- Gerbert, P., Lorenz, M., Rüßmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. Retrieved from https://www.bcg.com/en-sea/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx
- Kasali, Rhenald. (2020, June 22). *Birokrasi di Era Disrupsi dalam The New Normal [Presentasi]*. Webinar Birokrasi di Era Disrupsi dan Tatanan Normal Baru (Mewujudkan Sistem Kerja dan Manajemen SDM yang Efektif, Efisien, Transparan, dan Akuntabel Berbasis IT), Jakarta, Indonesia.
- Irawati, E. (2019). Menyongsong Flexible Working Arrangement bagi ASN. *Jurnal Analisis*. 3(2), 108-113. Retrieved from: <http://jak.lan.go.id/index.php/jurnalpusaka/article/view/57>
- Kasali, Rhenald. (2020, June 22). *Birokrasi di Era Disrupsi dalam The New Normal [Presentasi]*. Webinar Birokrasi di Era Disrupsi dan Tatanan Normal Baru (Mewujudkan Sistem Kerja dan Manajemen SDM yang Efektif, Efisien, Transparan, dan Akuntabel Berbasis IT), Jakarta, Indonesia.
- Kompas. (2019). *Sebanyak 4.286.918 Orang Tercatat Jadi PNS, Ini Informasi Rinciannya*. Retrieved January 01, 2021, from <https://www.kompas.com/tren/read/2019/10/21/210000065/sebanyak-4.286.918-orang-tercatat-jadi-pns-ini-informasi-rinciannya?page=all>
- Kompas. (2018). *Bappenas Prioritaskan Penyandang Disabilitas Pada Rencana Pembangunan*. Retrieved January 24, 2021, from <https://nasional.kompas.com/read/2018/05/25/19555091/bappenas-prioritaskan-penyandang-disabilitas-pada-rencana-pembangunan>
- Li, G., Tan, J., & Chaudhry, S. S. (2019). *Industry 4.0 and Big Data Innovations*. *Enterprise Information Systems*, 13(2), 145–147. <https://doi.org/10.1080/17517575.2018.1554190>
- Mediaindonesia.com. (2020, December 21). *Disrupsi jadi Tantangan Mewariskan Nilai pada Remaja*. <https://mediaindonesia.com/humaniora/370633/disrupsi-jadi-tantangan-mewariskan-nilai-pada-remaja>
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will*

Mean for Jobs, Skills, and Wages. Retrieved from
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Y. (2020). Meremajakan Birokrasi Kita. *Kompas*.

Perdana, A. K. (2019). Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75–80.

Prasetya, H. I. & Cardima, A. (2020). *Fleksibilitas Tempat Kerja: Normal Baru Birokrasi*.
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13112/Fleksibilitas-Tempat-Kerja-Normal-Baru-Birokrasi.html>

Prasojo, E. (2020, June 22). Tatanan Baru Birokrasi Pasca Covid-19 [Presentasi]. Webinar Birokrasi di Era Disrupsi dan Tatanan Normal Baru (Mewujudkan Sistem Kerja dan Manajemen SDM yang Efektif, Efisien, Transparan, dan Akuntabel Berbasis IT), Jakarta, Indonesia.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.

Schewella, E. (2014). Knowledge based Governance, Governane as Learning: The Leadership Implications. *The International Jurnal of Leadership in Public Services*, 10 (2). 84-90.

Sutopo, O. R. (2016). Pemuda dan Resistensi: Sebuah Refleksi Kritis. *Jurnal Studi Pemuda*, 5(2).

Sugiono, M. (2005). Globalisasi, Global Governance, dan Prospek Governance di Dunia Ketiga. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 8 (3), 249-262.

Vaidya, S., Ambad, P., & Boshle, S. (2018). Industry 4.0 - A Glimpse. *2nd International Conference on Materials Manufacturing and Design Engineering (Procedia Manufacturing)*, 20, 233–238.

Widodo, S. K. (2012). Memaknai Sumpah Pemuda di Era Reformasi. *Humanika*, 19(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.14710/humanika.16.9>.

Yuningsih, T. (2019). *Kajian Birokrasi*. Semarang: Departemen Administrasi Publik Press.