

ASPEK PEMERINTAHAN DAN PERUBAHAN KOMPREHENSIF ERA DIGITAL¹**Sadu Wasistiono**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: saduwastiono@lemrisk.ipdn.ac.id**ABSTRACT**

Digital era has changed human aspect significantly. Changing in one aspect of life is boost to another aspect. This article tried to analyze the impact of changing in five aspects (management, organization, leadership, industry, and society) on government aspect. External environment of government is playing important role to push changing in governmental management, organization, and leadership. Ideally, the development of one aspect significantly changes and has multiplier effects on the other aspects, but empirically the development of one aspect sometime faster than another aspect. Government as the higher organization of the state must control the development of all aspects to maintain an equilibrium condition of the state and society.

Keywords: digital era, changing continually, changing in government aspect.

ABSTRAK

Era digital ternyata menimbulkan perubahan yang sangat signifikan pada semua aspek kehidupan manusia sehingga membuat “*disruption*.” Perubahan salah satu aspek memberi pengaruh berantai pada aspek-aspek lainnya. Tulisan ini menganalisis lima aspek perubahan yang mencakup perubahan manajemen, organisasi, kepemimpinan, industri, masyarakat, dan dampaknya pada ilmu dan praktik pemerintahan. Tujuannya adalah memberikan kesadaran bagi para pemerhati dan penyelenggara pemerintahan agar bersikap proaktif menghadapi perubahan. Didorong oleh perubahan eksternal, pemerintah perlu memodernisasi manajemen, menataulang organisasi, mengembangkan model kepemimpinan, mengantisipasi perubahan industri, serta menyiapkan masyarakat menuju kehidupan modern yang berbasis teknologi informatika. Kendala dalam pengubahan aspek-aspek dalam pemerintahan lebih disebabkan oleh keinginan mempertahankan status quo oleh para senior yang memegang jabatan pimpinan, serta lambannya perubahan pada tataran kebijakan publik. Dimensi kultural dalam pemerintahan menjadi dimensi yang paling sulit berubah.

Kata Kunci : era digital, perubahan berantai, perubahan aspek pemerintahan.

¹ Tulisan untuk Jurnal Ilmu Pemerintahan “Widya Praja” Volume 45 Edisi I Tahun 2019. Sebagian bahan diambil dari Kajian Strategi Pemerintahan yang diselenggarakan oleh LRPSP (Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan- IPDN), Jumat 25 Januari 2019 di Kampus IPDN dengan judul: “Dampak Revolusi Industri 4.0 Terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pemerintahan Daerah.”

A. PENDAHULUAN

Era digital yang ditandai dengan penggunaan teknologi internet yang sangat masif saat ini menimbulkan perubahan yang tidak terduga dan sulit ditebak arahnya. Para ahli mengatakan terjadi “gangguan” (*disruption*) pada kehidupan umat manusia. Perubahan yang terjadi berangkat dari pemikiran orang atau orang-orang. Oleh karena itu, Shaw mengingatkan bahwa “*Those who cannot change their minds cannot change anything.*”² Mereka yang tidak dapat mengubah pola pikirnya tidak akan dapat mengubah apa pun karena perubahan diawali dari perubahan cara berpikir.

Menurut Khasali³ ada sepuluh karakteristik perubahan, yaitu 1) Sifatnya misterius, sulit untuk dipegang; 2) Perubahan memerlukan aktor pengubah (*change makers*); 3) Tidak semua orang dapat diajak melihat perubahan; 4) Perubahan terjadi setiap saat; 5) Ada sisi keras (*hardware*) dan ada sisi lembut (*software*) dari perubahan; 6) Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan; 7) Diperlukan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat); 8) Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos; 9) Perubahan menimbulkan ekspektasi; 10) Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan.

Sebuah perubahan tidak muncul tiba-tiba, tetapi selalu merupakan sebuah proses yang berkelanjutan serta dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang bersifat acak seperti perubahan iklim maupun faktor yang bersifat sistematis – dalam bentuk

perubahan yang direncanakan. Perubahan besar pada dekade sekarang ini yang disebut sebagai revolusi industri 4.0, dipengaruhi baik langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perubahan sebelumnya serta perubahan pada bidang lainnya. Dengan perkataan lain, perubahan besar pada salah satu bidang sebenarnya merupakan akumulasi perubahan pada berbagai bidang, yang kemudian mempengaruhi salah satu atau beberapa aspek kehidupan manusia dan atau masyarakat, yang selanjutnya menimbulkan perubahan terus menerus dan berantai.

Dikaitkan dengan sudut pandang pemerintahan sebagai fokus tulisan ini, paling sedikit ada lima perubahan besar yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhinya. Tulisan ini dibuat untuk menggugah ilmuwan maupun praktisi pemerintahan untuk bersifat proaktif mengantisipasi perubahan karena fakta yang ada menunjukkan sering kali ilmuwan dan praktisi pemerintahan tergagap-gagap menghadapi perubahan kemudian mengambil sikap defensif dengan menggunakan kewenangannya untuk mempertahankan status quo. Hal ini pada gilirannya hanya merugikan masyarakat, dunia usaha, serta pemerintahan itu sendiri. Kelima perubahan besar tersebut adalah 1) perubahan pada tataran teori manajemen; 2) perubahan pada tataran teori organisasi; 3) perubahan pada tataran teori kepemimpinan; 4) perubahan pada dimensi teknologi informatika; dan 5) perubahan pada tataran sosial. Penjelasan lebih lanjut atas masing-masing perubahan yang terkait menjadi satu dan kemudian

² Shaw, George Bernard dalam everydaypowerblog.com : “50 George Bernard

Shaw quotes on life, love, and change.” Diunduh tanggal 29 Maret 2019.

³ Kasali, Rheinald; 2007 hal. xxxii-xxxv.

mempengaruhi pemerintahan dapat dijelaskan sebagai berikut.

B. BEBERAPA PERUBAHAN PENTING YANG MEMPENGARUHI PEMERINTAHAN

Perubahan Teori dan Konsep Manajemen

Salah satu perubahan besar yang terjadi pada umat manusia di dunia disebabkan oleh perubahan manajemen. Peter F. Drucker, sebagai Bapak Manajemen Modern mengatakan bahwa “manajemen adalah penemuan terbesar abad ke-21.”⁴ Secara teoretis, ilmu manajemen yang semula merupakan bagian dari ilmu ekonomi sudah berkembang sampai generasi kelima. Savage mengatakan bahwa manajemen telah sampai pada generasi kelima dengan nama “*Human Networking Management*.”⁵ Pada generasi kelima, manajemen sudah sepenuhnya menggunakan jaringan manusia berbasis komputer. Hal ini berbeda dari manajemen pada generasi sebelumnya (generasi pertama sampai generasi keempat). Manajemen generasi pertama yang dinamakan “*Jungle Management*” digunakan pada institusi yang masih sederhana dengan ciri tidak ada pembagian tugas yang jelas. Kegiatan dijalankan tanpa

perencanaan dan lebih bersifat naluriah. Selanjutnya pada manajemen generasi kedua atau yang dinamakan “*Management by Direction*” yang dikembangkan oleh ilmuwan antara lain Terry⁶, Taylor,⁷ Gullick,⁸ Koontz et al,⁹ dan para pakar seangkatannya. Ciri utama manajemen generasi kedua adalah dominannya peran kepemimpinan dalam menentukan keberhasilannya. Sebagian besar organisasi pemerintah masih menggunakan model manajemen generasi kedua. Hal ini ditandai dengan dominannya peran pimpinan unit atau lembaga dalam mengambil keputusan dan mempertanggungjawabkan kegiatannya. Di Indonesia, praktik ini diperkuat pada masa pemerintahan Orde Baru yang menggunakan manajemen militer dalam mengelola negara.

Tahapan selanjutnya adalah manajemen generasi ketiga yang dinamakan “*Management by Objective*” dengan tokoh utamanya Peter F. Drucker.¹⁰ Lima langkah dalam manajemen berdasarkan sasaran menurut Drucker adalah sebagai berikut : 1) *determine or revise the organizational objectives*; 2) *translating the organizational objectives to employees*; 3) *stimulate the participation of employees in determining of the objectives*; 4) *monitoring of progress*; 5) *evaluate and reward achievement*.¹¹ Ciri utama manajemen generasi ketiga adalah

⁴ Drucker, Peter F; 1993. ***Management : Task, Responsibilities, Practices***; Harper Business Publishers.

⁵ Savage, Charles. M; 1990. ***Fifth Generation Management- Integrating Enterprises Through Human Networking***;

⁶ Terry, George. R; 1960. ***Principles of Management***; R.D. Irwin Publishers.

⁷ Taylor, Frederick Winslow. 1911. ***The Principles of Scientific Management***. New York, London, Harper & Brothers.

⁸ Gullick, Luther and L. Urwick; 2005. ***The Early Sociology of Management and Organizations***; Edited by Kenneth Thompson, Volume IV Paper on The Science of Administration, New York.

⁹ Koontz, Harold, Cyril O. Donnell, and Heinz Weihrich; 1980. ***Management***; Seventh Edition; McGraw-Hill Book Company; Tokyo Japan.

¹⁰ Drucker, Peter F; 1995. ***People and Performance : The Best of Peter Drucker on Management***; by Routledge. ; Lihat juga tulisan Drucker tahun 2007. ***Management Challenges for the 21st Century***; Routledge.

¹¹ Loc.cit.

mengutamakan hasil (kuantitas), tetapi belum memberi perhatian pada kualitas. Berlanjut ke generasi keempat yang dinamakan “*Total Quality Management*” dengan ciri mengutamakan kualitas dan kepuasan pelanggan. Tokohnya antara lain adalah W.Edwards Deming,¹² Joseph M Juran,¹³ serta Brian L. Joiner.¹⁴ Manajemen mutu total membagi lingkaran ke dalam empat kategori yakni : *Plan; Do; Check; Act* atau PDCA.

Idealnya, perubahan pada aspek manajemen diikuti dengan perubahan pada aspek organisasi dan sebaliknya sehingga diperoleh perubahan yang seimbang dan selaras. Dalam kenyataannya, perubahan manajemen ternyata tidak diikuti oleh perubahan model organisasinya.

Perubahan Teori dan Konsep Organisasi

Sejalan dengan perkembangan teori manajemen, teori organisasi juga bergerak menuju ke generasi kelima. Kilmaan¹⁵ menyebutkan bahwa organisasi generasi kelima dinamakan “*Quantum Organization*” sebagai pengganti paradigma *Newtonian Organization*.¹⁶ Ciri-ciri organisasi kuantum adalah sebagai berikut:

- 1) *the inclusion of consciousness in self-designing systems;* 2) *organizations as conscious participants actively involved in*

self-designing processes; 3) *cross-boundary processes as explicitly addressed and infused with information;* 4) *the conscious self-management of a flexibly designed organization;* 5) *the internal commitment of active participants;* 6) *the empowered relations among active participants;* 7) *the eternal self-transformation of flexibly designed organizations.*¹⁷

Sebelum sampai pada generasi kelima, teori organisasi berkembang secara bertahap sebagai berikut. Organisasi generasi pertama dinamakan *nonformal organization* karena bentuknya belum terlampaui jelas. Organisasi semacam ini biasanya digunakan pada sekumpulan orang yang baru awal memulai kegiatan bersama tanpa tujuan yang terlampaui jelas sehingga belum tampak juga pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Model ini sesuai digunakan pada masyarakat pemburu (*hunting society* atau *Society1.0*) yang belum mempunyai organisasi yang jelas karena umumnya mereka merupakan kerumunan (*mobs*).

Teori organisasi generasi kedua dinamakan *structural organization* dengan tokohnya antara lain Henry Mintzberg¹⁸ dengan ciri adanya hierarki berjenjang bereselon menggunakan prinsip “*one step*

¹² Demings dalam Orsini, Joyce Nilsson (editor) 2012. ; *The Essential Deming : Leadership Principles from the Father of Quality*; McGraw-Hill education, USA.

¹³ Juran, Joseph M; 1989. *Juran on Leadership for Quality – An executive Handbook*; Free Press Publishers, USA.

¹⁴ Joiner, Brian L; 1994. *The Fourth Generation Management – The New Business Consciousness*; McGraw-Hill, Inc. Singapore. Dia menekankan pada penggunaan segitiga Joiner (Joiner triangle) yang

terdiri dari Quality, Scientific approach, All one team. (p.11).

¹⁵ Kilmaan, Ralph.H; 2001. *Quantum Organizations – A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*; Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.

¹⁶ Ibid. hal 66.

¹⁷ Ibid. hal 69.

¹⁸ Mintzberg, Henry; 1989. *Mintzberg on Management- Inside Our Strange World of Organization*. Penerbit The Free Press, USA, p. 98-100.

down” sehingga bentuk organisasinya piramidal. Model ini paling banyak digunakan pada organisasi pemerintah pusat maupun daerah karena pengaruh penggunaan manajemen militer selama tiga dekade masa pemerintahan Orde Baru. PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah juga masih menggunakan model ini.¹⁹ Penggunaan organisasi generasi kedua memang sesuai dengan manajemen generasi kedua yang memberi peran sangat dominan pada pimpinan, meskipun kedua konsep tersebut sudah jauh ketinggalan zaman.

Teori organisasi generasi ketiga dikembangkan antara lain oleh Ostroff,²⁰ yang membuat model organisasi horizontal. Pada model ini masyarakat diberdayakan serta para pekerja mengendalikan proses inti dalam perusahaan. Model ini menjadi embrio hubungan yang lebih egaliter di dalam organisasi (yang nantinya berkaitan dengan perubahan teori kepemimpinan). Seperti telah dijelaskan sebelumnya, secara ideal perubahan model organisasi sejalan dengan perubahan manajemen secara resiprokal (timbang balik) sehingga perubahannya berjalan seimbang dan dinamis. Dalam kenyataannya, sering kali justru perubahannya malah tidak selaras. Akibatnya, terjadi gejolak pada manajemen maupun orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Perubahan Teori dan Konsep Kepemimpinan

Perkembangan teori manajemen dan teori organisasi ternyata berkaitan erat

dengan perkembangan teori kepemimpinan, yang juga telah berkembang sampai generasi keempat. Teori Kepemimpinan generasi pertama (KP1.0) digunakan pada manajemen dan organisasi generasi kedua. Pada manajemen dan organisasi generasi pertama, kepemimpinan masih bersifat embrional karena organisasinya juga belum berkembang secara sempurna karena gejala kepemimpinan merupakan gejala alamiah dan naluriah dari semua kelompok makhluk hidup baik manusia, binatang, maupun tumbuh-tumbuhan.

Teori kepemimpinan generasi kedua (KP2.0) digunakan pada organisasi dan manajemen generasi ketiga yang bersifat fungsional. Oleh karena itu dinamakan kepemimpinan fungsional. Pada organisasi fungsional seperti perguruan tinggi, lembaga riset, lembaga perencanaan, lembaga keuangan, pimpinan organisasinya dipegang oleh pejabat fungsional dengan menjalankan kepemimpinan fungsional. Para anggota organisasinya bersifat lebih egaliter, tidak terlampaui hierarkhis. Tugas pokok pemimpin memang mengambil keputusan, tetapi keputusan yang diambil diperoleh berdasarkan diskusi yang meluas dan intensif dengan pengikutnya.

Teori kepemimpinan generasi ketiga (KP3.0) dinamakan kepemimpinan kontemporer karena mulai memasukkan kepengikutan (*followership*) sebagai unsur yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, tetapi sifatnya masih embrional karena adanya hal baru di dalamnya. Kepemimpinan generasi ini digunakan pada manajemen generasi

¹⁹ Lihat Penjelasan PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, bagian Umum yang memuat lima bagian pembentuk organisasi yakni *strategic apex, middle line, operating core, technostructure, and supporting staff*, ditambah

satu bagian yakni *“ideology”*. Keenam bagian tersebut merupakan pendapat Mintzberg. Loc.cit.

²⁰ Ostroff, Frank; 1999. ***The Horizontal Organization*** – *What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*; Oxford University Press; New York.

keempat yang mengutamakan kualitas, dan pada organisasi generasi keempat yang berbasis fungsional. Munculnya peran kepengikutan tidak terlepas dari jasa Kellerman²¹ melalui berbagai tulisannya, yang kemudian diikuti oleh ahli-ahli lainnya, seperti Riggio et al.²²

Teori kepemimpinan generasi keempat (KP4.0) digunakan pada manajemen generasi kelima yang sudah berbasis IT, serta organisasi generasi kelima yang dinamakan organisasi kuantum. Pada generasi keempat ini, peran kepemimpinan dan kepengikutan sama pentingnya, yang berbeda hanya fungsinya. Hubungan pemimpin dengan pengikut tidak lagi sepenuhnya hierarkhis, tetapi justru cenderung heterarkhis-egaliter. Hal ini terjadi karena sumber informasi tidak lagi terpusat pada tangan pemimpin, tetapi menyebar luar pada semua anggota organisasi sebagai dampak penggunaan teknologi informatika yang sangat massif.

Kaitan antara perubahan teori kepemimpinan dengan revolusi industri 4.0 telah dibahas secara mendalam oleh Kelly, yang mengatakan bahwa:

The current model leadership (relational, influence-based, processing, directive) will have no place in this future organizational world. Leadership will be a networked, collaborative, swarming, and responsive system. There will be a role for formal leadership, but it will not be instructing, directing, commanding, or deciding. It will be

*sensemaking, connecting, networking, nurturing, and harvesting. The self-adaptive, self-organising cybernetic system will not require the old leadership model or any of the methodologies of teaching it – the leader will be a responsive connector within a collaborative system. This, in essence, is Leadership 4.0.*²³

Idealnya, perubahan pada aspek manajemen dan organisasi diikuti oleh perubahan pada model kepemimpinannya. Akan tetapi, di antara ketiga aspek yang sudah dijelaskan, aspek kepemimpinan paling sulit berubah karena menyangkut orang-orang yang sedang duduk dalam posisi di atas yang belum tentu paham dan siap untuk berubah. Gaya dan tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi sering kali justru ditentukan oleh karakter seseorang yang sedang duduk pada posisi puncak. Secara hipotetis dapat dikatakan bahwa seseorang cenderung menolak perubahan, apalagi jika perubahan tersebut mengganggu kenyamanannya. Semakin besar perubahan mengganggu kenyamanan akan semakin besar pula daya tolaknya terhadap perubahan.

Perubahan pada Aras Industri dan Masyarakat

Kehadiran buku tulisan Schwab, *Founder and Executive Chairman World Economic Forum*, berjudul “*The Fourth Industrial Revolution*”²⁴ menimbulkan

²¹ Kellerman, Barbara; 2008. ***Followership – How Followers Are Creating Change and Changing Leaders***; Harvard Business Press; USA.

²² Riggio, Ronald E; Ira Chaleff and Jean Lipman-Blumen; 2008. ***The Art of Followership – How Great Followers Create Great Leaders and***

Organizations; Jossey-Bass A Wiley Imprint; San Francisco.

²³ Kelly, Richard; 2019. ***Constructing Leadership 4.0 – Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution***; Palgrave Macmillan; Switzerland.p.viii.

²⁴ Schwab, Klaus; 2016. ***The Fourth Industrial Revolution***; Crown Business; USA.

tanggapan yang beraneka ragam di seluruh dunia.²⁵ Istilah revolusi industri 4.0 itu sendiri sebenarnya sudah mulai populer sejak tahun 2011 di Jerman. Schwab mengemukakan adanya tiga pendorong perubahan besar dunia, yakni fisik, digital, dan biologi. Perubahan tersebut memberi dampak pada lima aspek kehidupan manusia, yakni aspek ekonomi, bisnis, nasional, dan global, masyarakat, serta individu.

Dalam kata pengantar buku Schwab, Benioff mengatakan bahwa : “*These rapid advances in technology, however, are doing more than providing us with new capabilities – they are changing the way we live, work and relate to one another.*”²⁶ Pernyataan tersebut diperkuat oleh pandangan Schwab dalam pendahuluan yang menekankan bahwa perubahan yang sekarang terjadi bukan hanya sekadar transformasi kemanusiaan, tetapi dimulainya sebuah revolusi yang secara fundamental mengubah cara kita hidup, bekerja, dan berhubungan dengan pihak lain.²⁷ Ruang lingkup industri 4.0 mencakup sembilan aspek meliputi : 1) *autonomous robots*; 2) *simulation*; 3) *system integration*; 4) *internet of things*; 5) *cybersecurity*; 6) *cloud computing*; 7) *additive manufacturing*; 8) *augmented reality*; dan 9) *big data*. Dari kesembilan aspek tersebut yang paling banyak berpengaruh pada pemerintahan adalah aspek keempat, yakni *internet of things* (IoT).

Perubahan cepat dan meluas yang dibahas oleh Schwab tidaklah muncul secara tiba-tiba. Secara akademik, jejak-jejak perubahannya sudah dapat diamati melalui berbagai tulisan para ahli. Salah satunya adalah buku Al Gore yang membahas masa depan dunia.²⁸ Al Gore mengembangkan konsep *Earth. Inc* dengan ciri “ *new hyper-connected, tightly integrated, highly interactive, and technologically revolutionized economy.*”²⁹ Sebagian yang dianalisis oleh Al Gore sekarang telah menjadi kenyataan, antara lain : 1) *changing nature of work*; 2) *radically changing ratio of labor to capital*; 3) *technology capital*; 4) *IT-Empowered*”.³⁰

Lima tahun sebelum terbitnya buku Schwab, Rifkin menulis buku tentang revolusi industri 3.0, yang membahas munculnya kekuatan lateral yang mentransformasi energi, ekonomi, dan dunia.³¹ Rifkin mengemukakan bahwa berakhirnya revolusi industri 2.0 terjadi pada saat harga minyak dunia mencapai \$ 147 per barrel pada bulan Juli 2008,³² yang kemudian diikuti oleh kelahiran revolusi industri 3.0. Perkembangan revolusi industri secara singkat dapat digambarkan sebagai berikut. Revolusi industri 1.0 terjadi pada saat ditemukannya mesin uap, mesin diesel, dan sejenisnya, yang dimulai di Inggris menjelang akhir abad ke-17. Revolusi industri 2.0 ditandai dengan produksi massal (model Ford T di Amerika Serikat), penggunaan tenaga listrik untuk industri dan sebagainya. Sementara itu, revolusi industri 3.0 yang berkembang pada

²⁵ Ketik revolution industry 4.0, akan dapat diperoleh gambaran banyaknya jurnal yang membahas mengenai hal ini terutama dampaknya pada ekonomi dan industri.

²⁶ Ibid. p.vii.

²⁷ Ibid. p.1.

²⁸ Al Gore; 2013. *The Future*; The Random House Publishing Group; New York.

²⁹ Ibid. p. 4.

³⁰ Ibid. Analisisnya tersebar pada beberapa bab, tetapi intisarynya digambarkan pada hal 3 dan 4.

³¹ Rifkin, Jeremy; 2011. *The Third Industrial Revolution - How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*; Palgrave Macmillan, USA.

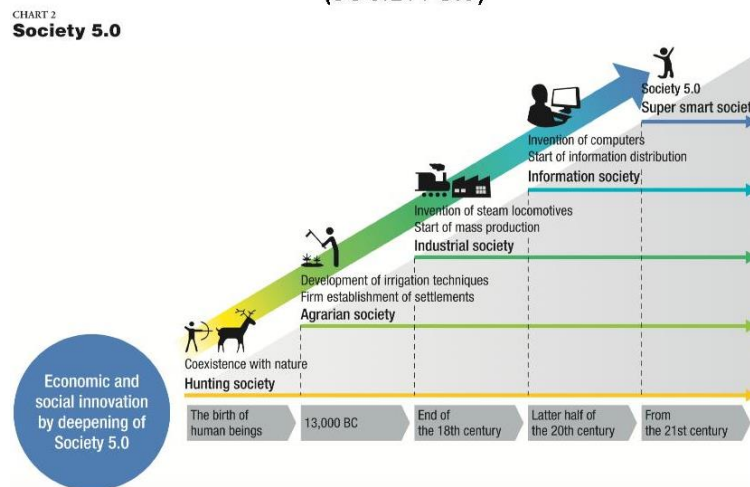
³² Ibid. p.13.

awal tahun 1970-an, ditandai dengan penggunaan komputer dan otomatisasi dalam industri maupun dalam kehidupan manusia, yang kemudian menimbulkan berbagai perubahan yang sering kali tidak terduga. Pandangan Rifkin mengenai revolusi industri ketiga yang lebih banyak menyoroti perubahan penggunaan energi serta sumbernya secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pemerintahan karena perubahan tersebut menuntut adanya perubahan kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah, terutama kebijakan publik yang menyangkut energi.

Perubahan pada aras individu dan masyarakat akibat R.I. 4.0 telah secara cepat ditanggapi oleh Pemerintah Jepang

dengan mengembangkan konsep *Society 5.0*.³³ yang didefinisikan sebagai : “ *A human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems by a system that highly integrated cyberspace and physical space*”.³⁴ Konsep *Society 5.0* merupakan kelanjutan dari konsep *Society 1.0* dengan ciri utama sebagai masyarakat pemburu (*hunting society*); *Society 2.0* dengan ciri utama sebagai masyarakat pertanian (*agricultural society*); *Society 3.0* dengan ciri utama sebagai masyarakat industri (*industrial society*); dan *Society 4.0* dengan ciri utama sebagai masyarakat informasi (*information society*). Dengan perkataan lain ada kesejajaran antara perkembangan teknologi dan perkembangan masyarakatnya.³⁵

PERKEMBANGAN MENUJU MASYARAKAT 5.0 (SOCIETY 5.0)



Source: Prepared by the author based on material from the Japan Business Federation (Keidanren) "Japan's initiatives – Society 5.0"; Y. Harayama, "Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society", *Hitsachi Review*, vol. 66, no. 6, 2017, pp. 556-557

SADUWS@KEMENKOMAR-30JAN2018

Kaitan antara revolusi industri 4.0 dengan *society 5.0*, sudah dibahas pula oleh

Arief Budiman³⁶ yang mengatakan bahwa meskipun konsep *society 5.0* hanya untuk masyarakat dan industri di Jepang, namun perlu juga dicermati perkembangannya.

³³ Fukuyama, Mayumi; Japan SPOTLIGHT – July/August 2018; dikutip dari <http://www.jef.or.jp/journal>.

³⁴ Dikutip dari <https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5.0/index.html>.

³⁵ Loc.cit.

³⁶ Arief Budiman; Kolom Pakar : Industri 4.0 vs Society 5.0; Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada; dimuat tanggal 11 Februari 2019; diunduh tanggal 23 April 2019.

Mengenai hal ini, Keidanren (*Japan Business Federation*) telah membuat konsep mengenai reformasi ekonomi dan masyarakat melalui pendalaman konsep *Society 5.0*.³⁷

Perkembangan industri dan masyarakat berkaitan erat pula dengan perkembangan ketiga aspek lainnya yang telah dibahas sebelumnya (manajemen, organisasi, dan kepemimpinan). Munculnya revolusi industri 4.0 yang diikuti dengan perubahan masyarakat *Society 5.0* sudah seharusnya diimbangi dengan perubahan pada aspek manajemen, organisasi, dan kepemimpinan. Perkembangan lima aspek sebagaimana dikemukakan di atas sebagai akibat hadirnya teknologi informatika dapat

disandingkan secara konseptual sebagaimana tertera pada gambar. Pertautannya pada masing-masing entitas idealnya bersifat timbal balik horisontal, sebagai indikasi adanya perubahan yang selaras antaraspek. Idealnya, pada *Society 5.0* yang berkembang pada era revolusi industri 4.0 sudah menggunakan manajemen generasi kelima dengan model organisasi generasi kelima, serta menjalankan kepemimpinan generasi keempat. Akan tetapi, dalam kenyataannya, perubahan dapat bersifat searah diagonal ke atas atau ke bawah, dalam arti sebuah entitas dapat saja maju dalam manajemennya tetapi terlambat dalam mengantisipasi bentuk organisasinya.

PERSANDINGAN PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN, ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MASYARAKAT, DAN INDUSTRI

Gen. Manajemen	Sebutan dan Tokohnya	Gen. Organisasi	Nama Organisasi & Tokohnya	Generasi Kepemimpin	Perkembangan Masyarakat versi Fukuyama	Perkembangan Revolusi Industri Versi Schwab
MG I	Jungle Management	OG I	Organisasi non-formal	Kepemimpinan Embrional	Society 1.0 : Hunting Society	Awal
MG II	Management by Direction (G.R. Terry, Luther Gullick dlsb).	OG II	Organisasi struktural (Mintzberg, 1979 dll)	Kepemimpinan Klasik (1.0)	Society 2.0 : Agrarian Society	Revolusi Industri 1.0
MG III	Management by Objective	OG III	Organisasi struktural melebar, Ostroff, 1999)	Kepemimpinan Fungsional (2.0)	Society 3.0 : Industrial Society	Revolusi Industri 2.0
MG IV	Total Quality Management (Brian L Joiner, 1994).	OG IV	Organisasi Fungsional (Mohrman et al, 1998)	Kepemimpinan Kontemporer (Dua inti embrional) (3.0)	Society 4.0 : Information Society	Revolusi Industri 3.0
MG V	Human Networking Management (Charles M. Savage, 1990)	OG V	Organisasi Quantum (R. Kilmaan, 2001)	Kepemimpinan Integratif (4.0) a.l.Barbara Kellerman, 2008; R. Kelly (2019)	Society 5.0 : Super smart Society	Revolusi Industri 4.0

2013-2019@Sadu Wasistiono

C. ASPEK PEMERINTAHAN YANG PERLU SEGERA DIUBAH

Pemerintah adalah organisasi negara yang mempunyai tugas melayani, mendorong, memfasilitasi, dan melindungi

warganegaranya. Agar dapat tetap eksis, pemerintah harus peka terhadap perubahan internal dan eksternal dalam sistemnya. Beberapa perubahan penting sebagaimana telah dikemukakan di atas perlu disikapi dengan cepat, akurat, terprogram, dan

³⁷ Keidanren (*Japan Business Federation*); April 19, 2016. *Toward Realization of the New Economy and Society – Reform of the Economy and Society*

by Deepening of "Society 5.0". diunduh dari keidanren.or.jp tanggal 23 April 2019.

berkelanjutan oleh pemerintah dalam arti luas (legislatif, eksekutif, yudikatif, dan auditif), dan terutama oleh pemerintah dalam arti sempit (eksekutif) yang menjalankan pemerintahan sehari-hari, termasuk di dalamnya pemerintahan daerah. Langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Menata ulang manajemen pemerintahan di pusat maupun di daerah dengan memanfaatkan teknologi informatika. Pada umumnya manajemen yang digunakan pemerintah dan pemerintah daerah sudah usang, yakni dengan menekankan pada penggunaan otot (*manufacture*) sehingga diperlukan tenaga kerja yang banyak disertai imbalan yang rendah, belum menggunakan otak (*mentofacture*) yang berbasis pada IT. Manajemen pemerintahan yang modern menjadi prasyarat agar Indonesia dapat menjadi negara maju dan makmur dengan peringkat PDB Nomor 4 pada tahun 2045.³⁸

Manajemen pemerintahan yang perlu ditata mencakup semua aspek, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai ke pengawasan. Dalam hal ini perlu dikembangkan manajemen yang berciri khas pemerintahan, bukan hanya sekadar meminjam model manajemen bisnis karena ada karakter mendasar yang berbeda antara bisnis dan pemerintahan.

- 2) Menata ulang organisasi pemerintah di pusat maupun daerah disesuaikan dengan teori organisasi yang baru, yang konsepnya sudah mengakomodasi dampak teknologi pada organisasi. Organisasi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah, masih menggunakan model organisasi generasi kedua yang bersifat struktural sebagai dampak warisan manajemen militer yang dijalankan selama masa Orde Baru. Acemoglu dan Robinson³⁹ mengingatkan bahwa penyebab utama kegagalan bangsa dalam menghadapi perubahan adalah faktor kelembagaan. Akan tetapi, mengubah bentuk dan susunan organisasi pemerintah bukanlah pekerjaan yang mudah karena berkaitan dengan berbagai kepentingan, terutama kepentingan politik. Demikian pula orang-orang yang sudah duduk dalam posisi mapan pada saat sekarang akan berusaha mencegah terjadinya perubahan, yang pada ujungnya hanya merugikan kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara. Dengan bentuk dan susunan organisasi yang sudah usang akan
- 3) membuat proses bisnis di dalamnya akan menjadi tidak efektif dan efisien.

³⁸ Lihat Bappenas. **Visi Indonesia 2045**. Paparan disampaikan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional pada acara Sosialisasi Visi Indonesia 2045 di Jakarta, 8 Januari 2019.

³⁹ Acemoglu, Daron and James A Robinson; 2012. **Why Nations Fail – The Origins of Power, Prosperity, and Poverty**; Crown Publishing Group; USA.

Dari berbagai teori tentang organisasi, salah satu yang dapat digunakan sebagai rujukan adalah pandangan Popovich mengenai

organisasi berkinerja tinggi, yang modelnya dapat disederhanakan sebagai berikut⁴⁰ :

DESIGN COMPONENTS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS

Design components	Traditional Organizations	High Performance Organizations
People	Narrow expertise Rugged individuals	Multiskilled Team Players
Decisions Systems	Centralized Closed	Dispersed OPEN
Human Resource Systems	Standardized selections Routine training Job-based pay Narrow, repetitive jobs	Realistic job interview Continuous training Performance-based pay Enriched jobs Self-regulating teams
Structure	Tall, rigid hierarchies Functional departments	Flat, flexible hierarchies Self-contained business
Values and Culture	Promote compliance Routine behaviors	Promote involvement Innovation, and cooperatives

Source : Popovich, 1998, p 22, citation from Resnick-West, 1994, p 34.

Untuk menata ulang organisasi pemerintah daerah, perlu ditinggalkan model penyeragaman nomenklatur dan titelatur dengan organisasi pemerintah pusat.

Sejalan dengan semangat otonomi seluas-luasnya, perlu diubah paradigma penyusunan organisasi dari “*rule driven organization*” menjadi “*rule and mission driven organization*”. Berikan kebebasan kepada daerah untuk menyusun OPD sesuai dengan visi dan misi kepala daerah terpilih serta sesuai dengan visi dan misi daerahnya.

- 4) Mengembangkan kepemimpinan pemerintahan yang lebih egaliter sejalan dengan perkembangan penggunaan IT. Perubahan ini bukan pekerjaan mudah karena watak dasar organisasi pemerintah bersifat hierarkhis. Akan tetapi, peralihan generasi yang akan

memimpin pemerintahan masa depan membuka peluang untuk melakukan perubahan secara mendasar. Generasi muda saat ini hidup dan berinteraksi dalam era demokratis yang lebih egaliter sebagai dampak dari penggunaan media sosial. Perubahan model kepemimpinan pemerintahan harus dirancang dan disiapkan dalam bentuk peta jalan yang diawali dengan perubahan pola pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim). Apabila perubahan kepemimpinan diserahkan kepada proses alamiah, perubahannya akan berjalan sangat lama, bahkan mungkin tidak terjadi perubahan karena adanya sikap pro status quo yang biasa melekat pada generasi lama yang sudah mapan.

⁴⁰ Popovich, Mark G (editor). 1998). **Creating High Performance Government Organizations**. John Wiley & Sons, Inc, USA.

Pemimpin pemerintahan dalam mengelola organisasi yang berbasis ICT oleh Gossieaux and Ed Moran disebut menjalankan kepemimpinan Leadership 2.0 dengan ciri *by the people, for the people*.⁴¹ Hubungan antara pemimpin dengan pengikut tidak lagi searah hierarkhis dari atas ke bawah, tetapi bersifat timbal balik dan saling mempengaruhi. Meskipun keputusan tetap diambil oleh pemimpin, karena tugas pokoknya memang memutuskan, sebelum keputusan diambil terjadi dialog yang dintensif di antara kedua belah pihak. Sejalan dengan pandangan di atas, Harrison Monarth dalam bukunya “*360 Degrees of Influence*” (2012)⁴² mengingatkan bahwa pada organisasi yang berbasis ICT, pengaruh dari pemimpin tidak dapat lagi bersifat hierarkhis ke bawah, tetapi melingkar 360 derajat karena pemimpin dikelilingi atau dikelilingi oleh orang-orang profesional dalam bidangnya, yang terbiasa bekerja secara mandiri. Bentuk organisasi pemerintah yang struktural-hierarkhis menjadi tidak relevan lagi karena bentuknya menjadi seperti lingkaran. Hal tersebut sejalan juga dengan pandangan Maxwell.⁴³

- 5) Dampak revolusi industri 4.0 secara nyata telah diantisipasi oleh pemerintah dalam bentuk berbagai kebijakan seperti adanya OSS (*Online Single Submission*), pembuatan kebijakan penggunaan sistem elektronik pada Lembaga pemerintah,⁴⁴ dan sejenisnya.



Tetapi yang perlu disadari bahwa kualitas *hardware*, *software*, maupun *humanware* dari lembaga pemerintah di pusat maupun di daerah tidaklah sama, demikian pula dengan kualitas jaringan internetnya. Oleh karena itu, pembuat kebijakan di tingkat nasional perlu membuat kebijakan afirmasi untuk mendorong Lembaga yang belum siap untuk membuat peta jalan perubahan agar dapat mengejar ketertinggalannya. Schwab⁴⁵ menyebutkan bahwa revolusi industri akan berdampak

⁴¹ Gossieaux, Francois and Ed Moran; 2010. *The Hyper-Social Organization*;

⁴² Monarth, Harrison; 2012. *360 Degrees of Influence – Get Eeveryone to Follow Your Lead on Your Way to The Top*; McGrawHill, USA.

⁴³ Maxwell, John C; 2011. *The 360 Degrees Leader – Mengembangkan Pengaruh Anda Dari Posisi Manapun Dalam Organisasi*; Terjemahan oleh Lie Charlie; Diterbitkan oleh PT Bhuana Ilmu Populer; Jakarta.

⁴⁴ Lihat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Kebijakan ini merupakan tindak lanjut dari OGP (*Open Government Partnership*) yang dideklarasikan di Bali September 2011.

⁴⁵ Schwab, Klaus; 2016. *The Fourth Industrial Revolution*; Crown Business; USA.p.67.

pada pemerintahan, antara lain sebagai berikut : 1) *More intense and innovative use of web technologies can help public administrations modernize their structures and functions to improve overall performance, from strengthening processes of e-governance to fostering greater transparency, accountability and engagement between the government and its citizens;* 2) *Government must also adapt to the fact that power is shifting from state to non-state actors, and from established institutions to loose networks.*

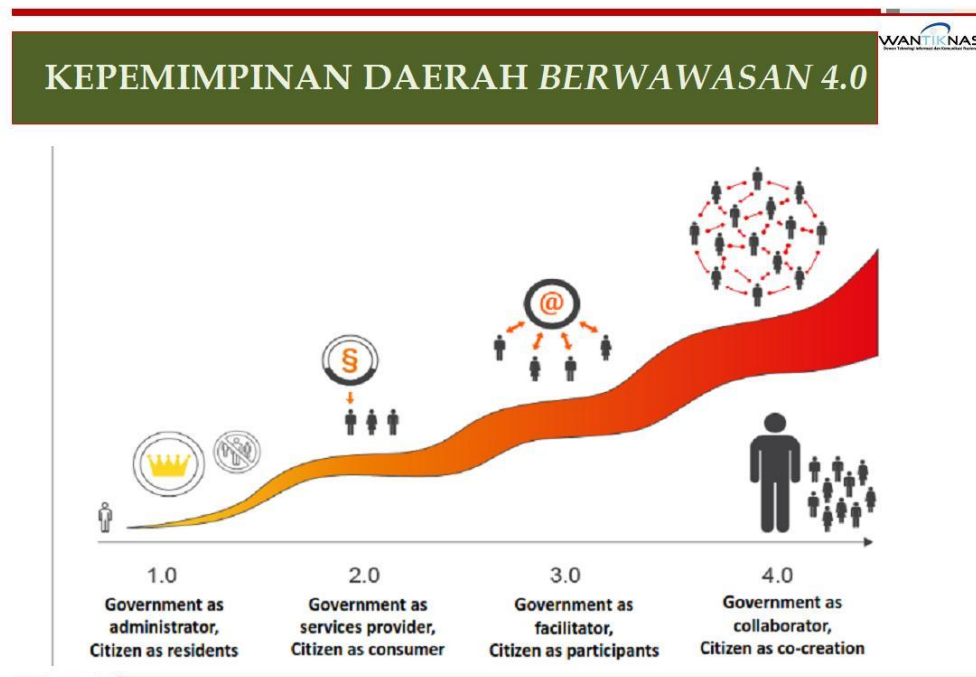
- 6) Munculnya gagasan *Society 5.0* tampaknya secara nyata belum diantisipasi oleh pemerintah di pusat maupun di daerah. Apabila dilihat kenyataan di Indonesia, semua tahapan perkembangan masyarakat mulai dari *Society 1.0* sampai *Society 5.0* masih ada. Diperlukan kearifan pemerintah agar dalam membuat kebijakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi masyarakat setempat, tidak lagi berpikiran tunggal-sentralistik. Konstitusi telah memerintahkan melalui Pasal 18 ayat (5) agar pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, tetapi jangan sampai kebijakan konstitusional tersebut kemudian dimentahkan dengan kebijakan operasional yang bersifat seragam untuk seluruh Indonesia. Kebijakan dari pemerintah pusat sudah seharusnya berisi prinsip-prinsipnya saja dalam kerangka menjaga keutuhan bangsa dan

negara, sedangkan implementasinya secara operasional diserahkan kepada daerah sesuai situasi dan kondisi setempat. Hal ini juga sejalan dengan sesanti “Bhineka Tunggal Ika.”

Konsep Fukuyama mengenai *Society 5.0* menekankan pada terbangunnya “*a human-centered society*,” yang mengintegrasikan antara ruang fisik dan ruang siber. Manusia harus menjadi pusat kemajuan teknologi sehingga perlu dihindarkan terjadinya perbudakan teknologi pada manusia. Ideologi Pancasila, khususnya Sila Kedua, yakni Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, tampaknya perlu diterjemahkan dalam konteks yang lebih aktual.

Berbagai perubahan kelima aspek di atas juga mempengaruhi wawasan mengenai kedudukan dan peran kepemimpinan

pemerintah/pemerintah daerah dihadapkan pada masyarakat. Sudargo menggambarannya sebagai berikut : 1) Pada Wawasan 1.0, pemerintah bertindak sebagai administrator, sedangkan warganegara bertindak sebagai penduduk; 2) Pada Wawasan 2.0, pemerintah bertindak sebagai penyedia layanan, sedangkan warganegara bertindak sebagai pelanggan; 3) Pada Wawasan 3.0 pemerintah bertindak sebagai fasilitator, sedangkan warganegara bertindak sebagai partisipan; 4) Pada Wawasan 4.0 pemerintah bertindak sebagai kolaborator, sedangkan warganegara bertindak sebagai ko-kreasi. (lihat gambar).



Sumber :

Garuda Sugardo, Tim Pelaksana Sumedang Toward to IOT CITY Sumedang, 14 Maret 2019. Hal 7.

Perubahan biasanya menyangkut tiga dimensi, yakni struktural, fungsional, serta kultural. Dari ketiga dimensi tersebut, yang paling sulit berubah adalah dimensi kulturalnya, terutama kultur sebagai penguasa menjadi kultur sebagai pelayan masyarakat. Masih banyak pejabat

pemerintah yang “adigang-adigung,” menunjukkan dirinya penguasa, yang ditandai dengan keinginannya memperoleh hak-hak istimewa dibanding masyarakat kebanyakan. Diperlukan kepemimpinan visioner yang mampu menggagas dan mengawal perubahan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, Daron and James A Robinson; 2012. *Why Nations Fail – The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*; Crown Publishing Group; USA.
- Al Gore; 2013. *The Future*; The Random House Publishing Group; New York.
- Arief Budiman; Kolom Pakar : Industri 4.0 vs Society 5.0; Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada; dimuat tanggal 11 Februari 2019; diunduh tanggal 23 April 2019.
- Bappenas. Visi Indonesia 2045. Paparan disampaikan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional pada acara Sosialisasi Visi Indonesia 2045 di Jakarta, 8 Januari 2019.
- Drucker, Peter F; 1993. *Management : Task, Responsibilities, Practices*; Harper Business Publishers.

- Drucker, Peter F; 1995. *People and Performance : The Best of Peter Drucker on Management*; by Routledge.
- Drucker, Peter F; 2007. *Management Challenges for the 21st Century*; Routledge.
- Fukuyama, Mayumi; Japan SPOTLIGHT – July/August 2018; dikutip dari <http://www.jef.or.jp/journal>.
- Garuda Sugardo; Sumedang CITIoT, Tim Pelaksana Sumedang Toward to IOT CITY Sumedang, 14 Maret 2019. Hal 7.
- Gossieaux, Francois and Ed Moran; 2010. *The Hyper-Social Organization*;
- Gullick, Luther and L. Urwick; 2005. *The Early Sociology of Management and Organizations*; Edited by Kenneth Thompson, Volume IV Paper on The Science of Administration, New York.
- Joiner, Brian L; 1994. *The Fourth Generation Management – The New Business Consciousness*; McGraw-Hill, Inc. Singapore.
- Juran, Joseph M; 1989. *Juran on Leadership for Quality – An Executive Handbook*; Free Press Publishers, USA.
- Keidanren (*Japan Business Federation*); April 19, 2016. *Toward Realization of the New Economy and Society – Reform of the Economy and Society by Deepening of “Society 5.0”*; diunduh dari keidanren.or.jp tanggal 23 April 2019.
- Kellerman, Barbara; 2008. *Followership – How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*; Harvard Business Press; USA.
- Kelly, Richard; 2019. *Constructing Leadership 4.0 – Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*; Palgrave Macmillan; Switzerland.
- Kilmaan, Ralph.H; 2001. *Quantum Organizations – A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*; Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.
- Koontz, Harold, Cyril O.Donnell, and Heinz Weihrich; 1980. *Management*; Seventh Edition; McGraw-Hill Book Company; Tokyo Japan.
- Maxwell, John C; 2011. *The 360 Degrees Leader – Mengembangkan Pengaruh Anda Dari Posisi Manapun Dalam Organisasi*; Terjemahan oleh Lie Charlie; Diterbitkan oleh PT Bhuana Ilmu Populer; Jakarta.
- Mintzberg, Henry; 1989. *Mintzberg on Management- Inside Our Strange World of Organization*; Penerbit The Free Press, USA.
- Monarh, Harrison; 2012. *360 Degrees of Influence – Get Eeveryone to Follow Your Lead on Your Way to The Top*; McGrawHill, USA.
- Orsini, Joyce Nilsson (editor) 2012. ; *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*; McGraw-Hill education, USA.
- Ostroff, Frank; 1999. *The Horizontal Organization – What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers*; Oxford University Press; New York.
- Popovich, Mark G (editor). 1998). *Creating High Performance Government Organizations*; John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Rifkin, Jeremy; 2011. *The Third Industrial Revolution - How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*; Palgrave Macmillan, USA.

- Riggio, Ronald E; Ira Chaleff and Jean Lipman-Blumen; 2008. *The Art of Followership – How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*; Jossey-Bass A Wiley Imprint; San Francisco.
- Savage, Charles. M; 1990. *Fifth Generation Management- Integrating Enterprises Through Human Networking*;
- Schwab, Klaus; 2016. *The Fourth Industrial Revolution*; Crown Business, USA.
- Taylor, Frederick Winslow; 1911. *The Principles of Scientific Management*; New York, London, Harper & Brothers.
- Terry, George. R; 1960. *Principles of Management*; R.D. Irwin Publishers

How To Cite:

Wasistiono, Sadu. (2019). “Aspek Pemerintahan dan Perubahan Komprehensif Era Digital.” *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* (Lembaga Riset dan Pengkajian Strategi Pemerintahan IPDN) 45: 1-16. Bandung, Indonesia.

URL: ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/350

DOI: doi.org/10.33701/jipwp.v45i1.350