

# FUTURE HRM IN PUBLIC SERVICES

Kelas Berbagi Humanika Institute

# Pendahuluan

- ***Future societies : (bisa jadi)*** sangat berbeda dari masyarakat kita saat ini
  - **Alasan utama:** pertumbuhan ekonomi yang lambat, populasi yang menua, peningkatan frekuensi dan intensitas bencana alam, ketidakstabilan pasokan dan permintaan energi serta peperangan.
  - **Faktor lain :** perkembangan perangkat pintar, pola konsumsi berkurang, investasi lesu, disparitas pendapatan dan penurunan lapangan kerja
- Karena Internet dan revolusi jejaring sosial, pemerintahan masa depan mungkin tidak berada di tangan pemerintah saja

# Pendahuluan

- **Masa depan pemerintahan terletak pada jaringan** yang mencakup pemerintah, bisnis, LSM, dan masyarakat sipil dalam berbagai skala dan tingkat dari institusi global hingga lingkungan dan dewan suku.
- **Pemerintah masa depan perlu beradaptasi** dan terus berkembang untuk menciptakan “nilai”.
- **Pemerintah juga perlu membangun kapasitasnya** untuk beroperasi secara efektif dalam jaringan organisasi dan sistem yang kompleks dan saling bergantung di seluruh sektor publik, swasta, dan nirlaba untuk bersama-sama menghasilkan “nilai publik”.
- Sistem pelayanan sipil, di sebagian besar negara, **membutuhkan modernisasi yang cukup besar.**
  - Sistem pelayanan sipil saat ini secara tradisional terstruktur, kaku, melihat ke dalam dan berdasarkan kompetensi yang sudah ketinggalan zaman.
  - Selain meningkatkan jejaring dan kolaborasi, pemerintah perlu lebih transparan, fleksibel, dan partisipatif.

# Tujuan

- **Mengkaji faktor-faktor apa yang menyebabkan perubahan cepat** di dunia dan secara singkat menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi jalannya pemerintahan
- **Mengevaluasi prakondisi sistem pelayanan publik** untuk pemerintahan masa depan dan menyajikan fitur dan karakteristik yang diperlukan pegawai negeri sipil untuk beroperasi secara efektif dalam sistem ini
- **Menyajikan kebijakan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh pemerintah masa depan**, sehubungan dengan perekrutan, pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, retensi, penilaian kinerja, kompensasi dan kesejahteraan pegawai negeri.

# Prasyarat untuk Sistem Layanan Sipil abad ke-21

# SIMPLY STRUCTURE

- Struktur dan prosedur perlu disederhanakan dan disederhanakan sehingga pegawai negeri dapat berjejaring di antara mereka sendiri dan dengan orang lain serta berinovasi
  - Organisasi publik yang sangat hierarkis
  - Pekerjaan diatur dalam departemen yang terkotak-kotak
  - Prosedur dan praktik: rumit dan tidak efisien dan jarang memberikan ruang untuk inisiatif dan inovasi

# MODERN

- Setiap modernisasi membutuhkan program khusus yang mengajarkan manajemen publik, sambil membimbing karyawan untuk bekerja secara aktif dan kolaboratif
  - Pegawai negeri dengan cepat belajar bekerja di kompartemen organisasi
  - Informasi dan pengetahuan dijaga ketat dan disimpan dalam unit organisasi individu
  - Persaingan ada di antara berbagai lembaga yang bersaing untuk mendapatkan pengakuan dan dana
  - Inisiatif dan efisiensi tidak disukai, terutama di antara staf tetap yang frustrasi dan kecewa, sementara gaya manajemen seringkali tradisional dan paternalistik atau otoriter.

# TRANSPARANT

- Inisiatif “pemerintahan terbuka” perlu diperkenalkan untuk mempromosikan berbagi informasi dan untuk meningkatkan transparansi
  - Berbagi informasi dan pengetahuan memfasilitasi keterlibatan aktor lain dalam penyampaian layanan, sementara juga memungkinkan pegawai negeri sipil untuk memanfaatkan sumber daya informasi melalui komputasi awan.
  - Penciptaan platform data umum yang dapat dibagi di antara berbagai lembaga akan memfasilitasi pertukaran informasi dan berbagi di antara pegawai negeri

# COMPETENCY

- Sistem rekrutmen, termasuk ujian dan wawancara, harus dimodernisasi untuk memfasilitasi rekrutmen karyawan dengan kompetensi dan keterampilan baru
  - Selain pengetahuan, metode seleksi harus menilai sikap dan perilaku kandidat
  - Sistem remunerasi harus dapat memberi penghargaan kepada pegawai negeri yang sangat efektif, inovatif, dan terlibat

# MANAGING DIFFERENT

- Pemerintah masa depan harus menarik personel mereka dari semua sektor masyarakat, terutama di tingkat manajerial dan memfasilitasi pergerakan sumber daya manusia ke dan dari pegawai negeri sipil dan sektor ekonomi dan masyarakat lainnya.
  - Sebagian besar sistem layanan sipil memiliki prosedur yang kaku, dalam hal pertukaran staf

# COLLABORATION

- Program pelatihan juga harus fokus pada pengembangan kecakapan dalam kolaborasi, jaringan, kemitraan publik-swasta, dan keterlibatan warga. Selanjutnya, kompetensi dalam menggunakan jejaring sosial dan infrastruktur informasi terkini harus ditanamkan dalam silabus inti
  - Sementara sekolah dan institut administrasi publik menawarkan kurikulum yang kuat dalam disiplin tradisional, seperti ilmu politik, ekonomi, dan ilmu sosial lainnya, mereka lemah dalam mengembangkan kompetensi dan perilaku yang baru diperlukan.

# REFORMATION

- Singkatnya, tanpa reformasi birokrasi tradisional, pemerintah tidak akan mampu mengkoordinasikan dan mengarahkan perubahan di masa depan.
  - Dalam pengertian ini, birokrasi tradisional harus dibongkar secara kreatif dan sistem Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru harus dibentuk.
  - Pembongkaran kreatif adalah proses struktural yang mereformasi sistem SDM sejalan dengan perubahan mendasar di masa depan, daripada membantu pertumbuhan sistem SDM yang ada.

# Peran Pemerintah di Masa Depan

# EMPOWERMENT

- Pemerintah perlu memberdayakan masyarakat daripada sekadar memberikan solusi
  - Fokus untuk menemukan dan memecahkan masalah di luar pemerintahan
  - Bangun platform, minta pertanggungjawaban mitra atas hasil yang ditargetkan
  - Buka layanan mereka untuk pilihan dan kelola kampanye dan kompetisi *crowdsourced*
  - Pemerintah akan mengambil peran sebagai perekrut solusi
  - Pemerintah tidak akan menjadi pemecah masalah eksklusif, tetapi akan bersaing dengan warga biasa, perusahaan swasta dan perusahaan sosial untuk memberikan solusi terbaik yang tersedia
  - “saling menguntungkan” atau “nilai bersama” bukan lagi slogan yang samar-samar, tetapi merupakan strategi bisnis yang mendasar untuk masa depan.

# Personalization Service

- Pemerintah yang dapat menyediakan layanan “dibuat untuk saya”
  - Alih-alih memberikan layanan yang disesuaikan untuk publik, pemerintah harus dapat menawarkan layanan yang dipersonalisasi
  - Layanan yang dipersonalisasi akan dibuat lebih mudah dicapai dengan menggunakan robot dan kecerdasan buatan. Dalam hal ini, seorang pegawai negeri harus menjadi seorang analis, yang merenungkan dan menentukan kombinasi dari elemen-elemen yang diperlukan untuk layanan publik yang “dibuat untuk saya” yang disesuaikan untuk setiap individu.

# ACCESSIBILITY

- Pemerintah masa depan perlu membangun tata kelola terdistribusi
  - Aksesibilitas dan keterjangkauan teknologi sosial, seluler, dan cloud memungkinkan kelompok warga biasa untuk bersuara tentang masalah sosial yang sulit
  - Dengan cara yang mirip dengan cara Wikipedia, banyak orang akan dapat berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan pemerintah.
  - Kekuasaan dan wewenang pemerintah perlu didistribusikan dan oleh karena itu pemerintah perlu membangun sistem yang dapat mengatasi situasi baru ini.

# INTIMACY

- Administrasi pemerintah perlu menjadi “lebih datar”
  - Istilah “perataan” mengacu pada pengurangan jarak antara pemerintah dan masyarakat dalam berbagai cara, penggunaan media sosial, perangkat seluler, dan alat pemetaan.
  - Ini mengacu pada peningkatan partisipasi melalui *meeting online*, konsultasi, survei dan modalitas komunikasi lainnya
  - Berkomitmen untuk membuka sumber daya data yang memberi warga dan bisnis akses yang lebih besar ke informasi publik dalam format elektronik yang mudah digunakan dan dapat dicari
  - Meratakan juga berarti mengurangi jarak hierarkis antara manajemen puncak dan personel lini dan menghapus birokrasi.

# AGILE

- Pemerintah harus gesit
  - Kelincahan dan kemampuan beradaptasi sangat penting bagi pemerintahan yang efektif dan inovatif
  - Pemerintah yang berhasil dapat mengatur diri mereka sendiri untuk mengumpulkan sumber daya publik dan swasta dengan cepat dalam menanggapi tantangan.
  - Yang sama pentingnya adalah kemampuan pemerintah untuk mengatur diri mereka sendiri ketika struktur dan proses tertentu tidak lagi diperlukan.
  - Ini membutuhkan tenaga kerja yang gesit yang terdiri dari pekerja yang sangat terampil dan berpengetahuan luas dengan kemampuan pemecahan masalah yang luas dan dipersenjatai dengan data real-time dan intelijen bisnis.

# DIGITAL MINDSET

- Pemerintah harus mendukung teknologi dan paham teknologi
  - Pemerintah masa depan harus sepenuhnya mendukung teknologi dengan tenaga kerja yang paham teknologi
  - Kerangka dan proses kebijakan, hukum dan peraturan harus dirancang ulang agar selaras dengan dinamika dunia jaringan.
  - Infrastruktur informasi harus mendukung mode baru kolaborasi, informasi, dan tata kelola yang intensif.
  - Bahkan di daerah termiskin, contoh yang baik dari inovasi layanan telah didorong oleh teknologi seluler dan nirkabel yang murah.

# Peran HRD dalam Pelayanan Publik

- **Pelayanan Publik** adalah instrumen yang Pemerintah gunakan dalam memenuhi janjinya kepada rakyat.
- Ini juga merupakan sarana di mana sumber daya publik yang signifikan dialokasikan untuk **mendorong dan mengkomonikasikan pembangunan dan untuk memajukan kesejahteraan umum.**
- **Kinerja efektif pejabat publik dan kapasitas organisasi kementerian** untuk melaksanakan, keduanya penting untuk semua aspek agenda Pemerintah untuk transformasi dan pembangunan ekonomi bangsa.
- Tetapi Layanan Publik tidak dapat memenuhi mandatnya kecuali memiliki kapasitas untuk memberikan; dan, sebagian besar **kapasitas ini terletak pada orang-orangnya, pada kemampuan mereka untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan sebagai pejabat publik, dan, pada tingkat komitmen mereka untuk melayani dan melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka (DPSA, 2007).**

# Elemen Kompetensi Pejabat Publik Masa Depan

# Elemen Kompetensi

- Kemampuan untuk **menciptakan nilai** melalui kolaborasi dan kombinasi
  - Pegawai negeri masa depan harus mampu menciptakan nilai dengan menggabungkan kemampuan untuk berkolaborasi dan memanfaatkan serta menyebarkan informasi terkait secara efisien.
- Kemampuan untuk **memimpin dan menanggapi perubahan** di masa depan
  - Mendekati periode perubahan paradigma mendasar, yang berbeda dengan Revolusi Industri, peran pemerintah akan kembali penting.
  - Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa kemampuan memimpin dan merespon perubahan akan menjadi kompetensi kunci yang penting untuk dimiliki.
  - Ketika pegawai negeri memimpin perubahan di masa depan, negara menikmati pertumbuhan ekonomi dan perkembangan industri yang tinggi; ketika mereka tidak memimpin perubahan tersebut, negara menemukan dirinya dalam kemerosotan pertumbuhan yang rendah dan depresi ekonomi (pengalaman Korea)

# Elemen Kompetensi

- **Kemampuan untuk berkomunikasi** melalui spekulasi dan kepekaan
  - Di masa depan, komunikasi yang efisien antara pegawai negeri, mesin dan warga akan menjadi sangat penting.
  - Hal ini terutama berlaku dalam kasus di mana mesin menggantikan tugas-tugas rutin.
  - Pegawai negeri harus fokus pada perluasan kemampuan mereka untuk berkomunikasi berdasarkan kapasitas emosional dan intuisi manusia mereka; keterampilan yang tidak dapat digantikan oleh mesin.
  - Sementara pengembangan kecerdasan buatan dapat dianalogikan dengan pengalaman manusia, tampaknya tidak mungkin mesin akan memiliki pemikiran dan kepekaan manusia

# Elemen Kompetensi

- **Kemampuan untuk memiliki pengalaman dan kemampuan implementasi** kebijakan yang berpusat pada teknologi baru
  - Robot yang dilengkapi dengan kecerdasan buatan dan kemampuan analisis data besar akan dapat memberikan layanan yang lebih cepat dan tepat kepada individu daripada yang dapat diberikan oleh pegawai negeri saat ini.
  - Robot dapat memberikan layanan administrasi kepada pegawai negeri sipil individu, dan dengan demikian dibebaskan untuk mencurahkan waktu mereka untuk melakukan tugas-tugas pembuatan kebijakan dan implementasi tingkat yang lebih tinggi.
  - Pejabat publik harus memperoleh lebih banyak keahlian dan kemampuan eksekutif daripada yang mereka miliki saat ini

# ARCHITECT OF THE FUTURE

- Pada akhirnya, pejabat publik masa depan harus memiliki tingkat pengalaman, kreativitas, kepekaan, dan fleksibilitas yang lebih besar sehingga **mereka tidak dapat digantikan oleh robot atau mesin.**
- Dengan kata lain, **ASN masa depan harus memiliki kemampuan untuk memanfaatkan mesin** dalam pencarian mereka untuk inovasi kreatif dalam melakukan tugas pembuatan kebijakan dan implementasi mereka.

Empat Jenis Talenta Ideal yang dibutuhkan  
untuk Masyarakat Masa Depan

# Pathfinder

- Jenis pathfinder: merespons secara fleksibel, menghadirkan visi dan memimpin petualangan dan perubahan
  - "Bakat tipe pencari jalan" adalah orang yang mampu menjadi fleksibel dan responsif terhadap lingkungan yang tidak pasti dan berubah dengan cepat
  - Dalam konteks ini, tipe orang ini tidak dibatasi oleh cara berpikir dan berperilaku yang formal dan retentif; sebaliknya dapat menghadirkan visi alternatif dan memimpin petualangan dan perubahan
  - Seseorang yang memiliki jenis bakat ini kemungkinan besar akan memiliki keinginan yang kuat untuk menantang dan mempelopori perubahan dalam ketidakpastian yang meningkat dari lingkungan masa depan dan memiliki kemampuan untuk membuat penilaian situasional yang cepat dan akurat.
  - Tipe individu ini akan memiliki rasa ingin tahu untuk mencari tahu apa yang alami dan kemampuan untuk menemukan masalah yang tersembunyi

# Fusion-collaborative

- Tipe fusion-collaborative (H-huruf): memiliki pengetahuan khusus di bidang tertentu, dan dilengkapi dengan sistem pengetahuan atau kemampuan berpikir tipe H-huruf
  - "Bakat tipe huruf-H" mengacu pada orang yang berbakat dengan sistem pengetahuan-H atau kemampuan berpikir, yaitu, seseorang yang memiliki keahlian di bidang tertentu tetapi juga mampu berkomunikasi secara efektif dengan spesialis di bidang keahlian lain.
  - Mereka dapat memulai penghancuran kreatif administrasi dan kebijakan berdasarkan paradigma lama, dengan menafsirkan secara unik bidang-bidang khusus dan menggabungkannya dengan yang lain.
  - Mereka dapat mengklarifikasi konsep teoretis dan mempraktikkannya, memungkinkan orang untuk mengalami hasilnya, dengan menggabungkan keterampilan penelitian dan manajemen di bidang khusus
  - Terakhir, namun tidak kalah pentingnya, individu-individu ini memiliki kemampuan untuk mengumpulkan dukungan yang diperlukan dari jaringan untuk menyelesaikan berbagai tugas
  - Keutamaan terbaik dari jenis individu berbakat ini, yang telah muncul dalam beberapa tahun terakhir, adalah 'profesionalisme dan kolaborasi' mereka, sebuah fitur yang akan menjadi semakin penting di tahun-tahun mendatang

# CREATIVE

- Jenis kreatif, menggabungkan informasi (Lego): membuat atau menyelesaikan masalah baru dan yang muncul dengan menggabungkan, mengedit, dan menyelaraskan informasi dan pengetahuan
  - "Bakat tipe Lego" mengacu pada orang berbakat yang dapat menganalisis, menggabungkan, dan menyelaraskan informasi dan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah baru dan yang sebelumnya tidak terduga.
  - Berbeda dengan tipe individu puzzle yang biasanya memberikan jawaban yang benar, tipe talenta ini dapat mengembangkan kombinasi baru dan memberikan solusi baru melalui pemanfaatan akumulasi pengalaman.
  - Mereka bersama-sama menciptakan ide dan solusi selanjutnya dengan mengambil peran sebagai hub dalam mengoordinasikan jaringan internal dan eksternal.
  - Selain itu, mereka mengakui dan mempraktikkan dekonstruksi dan rekombinasi yang berani sebagai proses kreatif yang alami.

# EMPATY

- Tipe simpatik emosional (Empaty): memiliki kemampuan dan keinginan manusiawi seorang pejabat publik yang tercermin dalam pembuatan kebijakan dan penyediaan layanan administrasi
  - “Bakat tipe renaisans” adalah individu yang dapat menempatkan kemampuan dan keinginan manusiawi pejabat publik ke dalam pembuatan kebijakan dan penyediaan layanan dengan kreativitas, kepekaan, dan kemampuan spekulatif yang tidak dapat digantikan oleh mesin.
  - Terlepas dari perkembangan "kecerdasan buatan yang canggih", masih ada beberapa karakteristik khusus manusia yang tidak dapat diganti. Dengan kata lain, meskipun kecerdasan buatan pada akhirnya akan berkembang untuk memiliki intuisi dan kreativitas, manusia akan terus mendominasi dalam kapasitas ini
  - Orang-orang ini menganggap kolaborasi sebagai proses yang asli dan alami dengan berkomunikasi dan berempati berdasarkan kehadiran filosofis dan identitas diri manusia.
  - Selain itu, mereka memahami nilai keragaman dengan kepekaan yang melimpah dan mereka sangat mementingkan simpati emosional timbal balik

Arah Kebijakan Kepegawaian yang Diperlukan  
untuk Pemerintahan Masa Depan

- Diversifikasi dan kustomisasi rekrutmen dan pengangkatan
  - Sistem seleksi PNS yang ada saat ini berpusat pada tes hafalan tertulis, bertujuan untuk menyeleksi birokrat adaptif yang dapat menyesuaikan diri dengan baik dengan kerangka organisasi dan fungsional birokrasi.
  - Tampaknya perlu ada diversifikasi dan penyesuaian yang cukup besar dari proses rekrutmen dan pengangkatan, yang mengarah ke sistem rekrutmen yang berpusat pada pekerjaan yang konvergen yang bertujuan untuk menemukan talenta masa depan
  - Pejabat publik masa depan tidak dapat lagi bergantung pada organisasi birokrasi, tetapi mereka harus bertindak sebagai fungsionaris otonom yang terpisah dari “birokrat intelijen buatan”.
  - Di masa depan, sistem seleksi harus disesuaikan untuk memilih individu yang mungkin cocok dengan empat jenis bakat yang disebutkan di atas: pencari jalur, kolaboratif fusi, kombinasi informasi kreatif, dan tipe simpatik emosional.

- Perlu ditetapkan “Standar Kompetensi Pelayanan Publik (PSCS)”. Standar-standar ini secara sistematis mengatur konten termasuk pengetahuan, teknologi, dan literasi, yang diperlukan oleh pejabat publik untuk melakukan tugasnya dalam pelayanan publik
- Untuk memastikan akses ke individu berbakat yang berorientasi masa depan, diversifikasi dan penyesuaian sistem rekrutmen dan penunjukan harus didasarkan pada sistem seleksi terpusat yang konvergen.
- Sistem ini harus disiapkan untuk menyeleksi talenta yang sesuai dengan kebutuhan setiap pemerintah pusat dan daerah serta memiliki kemampuan untuk menyediakannya secara tepat waktu dan tepat.
- Sistem rekrutmen yang dapat menyeleksi talenta global dengan pikiran dan kemampuan internasional juga diperlukan

- Perluasan lapangan kerja teknisi dalam menanggapi perkembangan teknologi
  - Karena perkembangan revolusioner teknologi seperti teknologi informasi dan komunikasi, bioteknologi dan nanoteknologi, konvergensi teknologi dan terobosan praktis telah meningkat pesat, sehingga meletakkan dasar untuk pengembangan teknologi lebih lanjut.
  - Sejalan dengan perubahan tersebut, pekerjaan publik juga harus memperluas rekrutmen di bidang teknis
  - Dalam jangka panjang, perlu menyeimbangkan proporsi tenaga teknis dan administrasi dengan menarik dan merekrut individu dengan pendidikan dan pengalaman teknis ke jabatan publik seiring dengan skala dan kecepatan revolusi teknologi.
  - Dalam konteks ini, rekrutmen teknokrat tipe fusion harus diperluas. Kecerdasan buatan dan teknik data besar harus digunakan untuk menetapkan dan mengoperasikan rencana tenaga kerja secara sistematis, dan untuk mengalokasikan kombinasi tenaga kerja yang optimal dalam struktur organisasi

- Tiga spesialis utama yang diharapkan menjadi yang paling penting untuk tugas-tugas masa depan adalah pakar big data, programmer, dan eksekutif kebijakan teknologi. Perlu untuk membangun lapangan big data dan membuat empat kategori pekerjaan baru di dalamnya, yaitu: data businesspersons, data creators, data developers, dan data scientist
- Untuk keamanan siber, perlu menarik pemrogram dan pakar keamanan siber ke kantor publik dan melatih mereka sebagai pejabat publik. Seperti yang ditunjukkan dalam kasus “Jalur Cepat Cyber di Amerika Serikat,” ada pilihan untuk menggunakan programmer dan pakar keamanan siber dari luar pemerintah dengan merangsang publisitas dan patriotisme, atau dengan memberikan insentif untuk menarik mereka ke pemerintah

- Mengembangkan keterampilan: budaya belajar & sistem pelatihan
  - Mengembangkan budaya belajar di sektor publik akan membutuhkan lebih dari sekadar pelatihan yang terkoordinasi dengan baik. Pengembangan kepemimpinan dan pelatihan online adalah dua prioritas tertinggi bagi negara-negara OECD dalam hal pembelajaran dan pengembangan
  - Meskipun ini mungkin terbukti membantu, negara-negara juga perlu menggunakan alat yang lebih luas, seperti pendampingan, pembinaan, jaringan, pembelajaran sejawat, dan penugasan mobilitas untuk mempromosikan pembelajaran sebagai kegiatan sehari-hari yang diintegrasikan ke dalam pekerjaan pegawai negeri.
  - Pengembangan karyawan merupakan pilar dari setiap strategi keterampilan, terutama di sektor pegawai negeri dengan tingkat keamanan kerja yang tinggi dan perputaran keseluruhan yang rendah.
  - Peluang belajar telah disorot sebagai elemen penting dari strategi branding pemberi kerja.
  - Selain itu, memastikan budaya belajar akan menjadi semakin penting mengingat kecepatan perubahan dan kemajuan teknologi yang tinggi.
  - Pembelajaran seumur hidup akan sangat penting untuk bergerak maju dalam karier, sebagai strategi organisasi yang memungkinkan orang untuk memodernisasi dan mengatasi perubahan

- Manfaatkan teknologi mutakhir dan perkuat kolaborasi dengan mesin
  - Pendidikan dan pelatihan pengalaman melalui teknologi virtual dan augmented reality harus diperkuat
  - Di masa depan akan dimungkinkan untuk melakukan pelatihan melalui simulasi menggunakan virtual atau augmented reality. Alih-alih transfer pengetahuan sepihak, dimungkinkan untuk mengajar melalui berbagi pengetahuan dan empati. Selain studi kasus, permainan peran dan pelatihan di tempat kerja akan memiliki efek yang sangat dramatis
  - Penggunaan virtual dan augmented reality akan efektif dalam mengukur tingkat kemampuan saat ini yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan mengisi kesenjangan yang ditemukan
  - Efek pendidikan akan maksimal ketika dialami secara pribadi daripada dicapai melalui mendengarkan, melihat, atau membaca
  - Untuk mendidik etika dan norma publik. Misalnya, mensimulasikan konflik kepentingan atau situasi konflik yang mungkin timbul selama bekerja akan memungkinkan pelatihan tentang cara mengatasi situasi sulit ini

- Untuk mengurangi kecemasan mengenai relokasi pekerjaan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan mensimulasikan kemampuan beradaptasi yang diperlukan ketika personel dipindahkan terlebih dahulu. Ini juga dapat memberikan pengalaman virtual dari situs pekerjaan kembali setelah pensiun, dan ini akan membantu mengembangkan rencana pengembangan karir bagi karyawan.
- Peningkatan yang paling efektif diharapkan terjadi di bidang manajemen krisis, termasuk penanggulangan bencana atau manajemen keamanan. Kita dapat memaksimalkan kemampuan pencegahan dan respons dengan mensimulasikan skenario dari segudang krisis yang tidak dapat diprediksi dan dialami sebelumnya.

- Pelatihan teknis otomasi harus diperkenalkan
  - Kebutuhan untuk menilai atau mengembangkan kemampuan untuk menggunakan teknologi ini dalam situasi kehidupan nyata menjadi kenyataan karena teknologi AI, robotika, dan drone menggantikan sebagian besar pekerjaan orang.
  - Tidak mungkin mesin dimintai pertanggungjawaban atas masalah sosial yang muncul setelah pemerintah berkomitmen penuh pada keputusan kebijakan
  - Ini sudah jelas mengingat perdebatan mengenai tanggung jawab kecelakaan selama pengoperasian mobil otomatis telah dimulai.
  - Oleh karena itu, merupakan persyaratan khusus dari jabatan publik bahwa kemampuan untuk mengatasi pengoperasian dan penggunaan mesin atau kerusakannya, dan penggunaan mesin yang etis, harus terus diajarkan sesuai dengan perkembangan teknologi, daripada otomatisasi pekerjaan secara penuh.

- Kemampuan manusia untuk berspekulasi dan penguatan panggilan dan pendidikan nilai pejabat publik
  - Saat mesin menggantikan tugas manusia, upaya akan diperlukan untuk menyelamatkan kualitas manusia tertentu.
  - Bakat masa depan harus dipupuk melalui pendidikan intensif berdasarkan kapasitas yang berorientasi pada manusia dan nilai-nilai publik, dengan menggunakan teknologi baru
  - Dengan kata lain, kapasitas kodrat manusia, termasuk kepekaan dan spekulasi untuk memenuhi tugas yang berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi baru, dan untuk mengabdikan dirinya pada panggilan dan pendidikan nilai pejabat publik harus dipromosikan.

- Memanfaatkan personel multi talenta dalam manajemen sumber daya manusia
  - Sistem Rencana Pengembangan Karir (CDP) yang dipersonalisasi berdasarkan kecerdasan buatan akan dilembagakan
  - Pejabat publik akan dapat membuat rencana untuk seluruh siklus hidup mereka, termasuk pensiun. Pada akhirnya, memenuhi kebutuhan organisasi untuk memanfaatkan tenaga kerja dan mencocokkan keinginan karyawannya dengan kebutuhan karir mereka akan layak
  - Pakar manajemen tujuan: fungsi ini mengarahkan manajemen kinerja dan konsultasi dari penetapan tujuan untuk staf atau tim hingga manajemen jadwal dan evaluasi. SDM akan mengambil peran utama dalam pemanfaatan tenaga kerja yang strategis untuk memaksimalkan kinerja organisasi dan menumbuhkan rasa pencapaian individu melalui realisasi tujuan

- Ahli simulasi : simulasi, yang terutama digunakan di tingkat dasar perencanaan tenaga kerja, akan dikembangkan dalam dimensi yang berbeda karena munculnya kecerdasan buatan. Dikombinasikan dengan virtual dan augmented reality, pemanfaatan juga akan menyebar ke seluruh proses administrasi kepegawaian. Tingkat prediksi masa depan akan akurat dan tepat
- Pakar manajemen : tanpa informasi yang akurat, selain mengorganisir gugus tugas, personel SDM terbatas dalam bagaimana mereka dapat bereaksi selama krisis. Di masa depan, informasi kepegawaian yang akurat akan diperbarui secara real time, dan ini akan secara dramatis meningkatkan kemampuan penempatan tenaga kerja dalam menanggapi berbagai krisis
- Konsultan emosi : manusia akan kewalahan atau terasing oleh penyebaran mesin, dan kepekaan manusia akan menjadi lebih penting dalam menghasilkan ide-ide kreatif. Untuk mengidentifikasi nilai-nilai eksistensial yang berbeda dari nilai-nilai mesin, manusia akan lebih bergantung pada emosi atau filosofi

- Merencanakan tenaga kerja melalui penggunaan AI dan data besar
  - Rencana tenaga kerja yang ada adalah proses sederhana untuk memprediksi terjadinya kekosongan dan menetapkan rencana perekrutan, yang merupakan isi utama dari rencana tenaga kerja, dan siklus prediksi sangat singkat karena kemampuan peramalan yang tidak akurat.
  - Penggunaan AI dan big data diharapkan dapat menyoroti proses perencanaan tenaga kerja sebagai elemen strategis dan inti dari manajemen tenaga kerja. Sejalan dengan tujuan organisasi, akan dimungkinkan untuk secara sistematis menetapkan dan menjalankan rencana tenaga kerja jangka menengah hingga jangka pendek.
  - Dimungkinkan untuk mengatur tenaga kerja yang optimal untuk struktur organisasi seperti tim proyek dan organisasi resmi
  - Teknik manajemen yang kompleks, seperti simulasi dan perencanaan linier yang disebutkan di atas, akan dimungkinkan dengan memanfaatkan kecerdasan buatan dan data besar
  - SDM akan bisa memasukkan berbagai variabel, termasuk pertimbangan politik para petinggi ke dalam rumusan perhitungan

- Sistem evaluasi kinerja berdasarkan kolaborasi dan penciptaan nilai
  - “Coopetition” (Kerja sama dan kompetisi) adalah konsep baru yang harus diperkenalkan di masa depan. Jika evaluasi kinerja didasarkan pada konsep ini, akan ada efek sinergi positif baik dalam kompetisi maupun kolaborasi. Koopetisi adalah evaluasi kontribusi terhadap ekosistem publik yang membutuhkan simbiosis antara kerjasama dan kompetisi
  - Untuk membangun koopetisi, perlu melampaui insentif untuk berbagi pemerintah dan sepenuhnya mengintegrasikan pengelolaan dan berbagi informasi dan pengetahuan pemerintah.
  - Di sini, platform teknologi termasuk Sistem Adaptif Kompleks dan sistem Komputasi Awan harus dirancang. Sistem Adaptif Kompleks menyediakan informasi tentang cara berkolaborasi dan jaringan. Ini memberikan panduan tentang bagaimana berkolaborasi dengan siapa pun di dalam dan di luar pemerintah

- Sebuah sistem evaluasi kinerja di mana-mana juga diperlukan. Sebuah konsep baru muncul untuk menunjukkan bahwa evaluasi harus dilakukan secara real time, bukan dengan menunggu. Sebuah sistem yang dapat mengevaluasi dan memberikan umpan balik secara real time melalui platform kolaboratif, misalnya, akan diperlukan.
- Teknologi canggih masa depan yang diterapkan untuk memecahkan masalah akan menjadi teknologi penginderaan di mana-mana, yang berarti bahwa sensor akan ada kapan saja dan di mana saja. Ini akan memungkinkan “evaluasi on-the-fly multidimensi,” di mana supervisor dan berbagai orang lain dapat berpartisipasi sebagai evaluator kapan saja, di mana saja
- Ini akan memungkinkan untuk meningkatkan objektivitas dan keadilan evaluasi kinerja, dan hubungan antara kinerja dan kompensasi, dengan secara drastis mengurangi terjadinya kesalahan manusia dan saling tidak percaya.

- Rasionalisasi sistem remunerasi dan pensiun yang fleksibel harus ditetapkan
  - Karena status pejabat publik dijamin secara hukum, masalah pensiun dalam pelayanan publik belum terlalu sering diperiksa. Namun, karena perkembangan teknologi medis dan perpanjangan rentang hidup rata-rata, diskusi tentang "Model Perputaran Optimal" pasti akan diangkat.
  - Hubungan sebab akibat antara usia, status kesehatan, dan efisiensi kerja akan sangat bervariasi antar individu.
  - Oleh karena itu, “sistem pensiun yang disesuaikan” harus diperkenalkan dalam jangka menengah hingga jangka panjang
  - Status kesehatan mental dan fisik pejabat publik diukur secara ilmiah dan teratur melalui teknologi penginderaan, dan standar pensiun disesuaikan untuk setiap individu.

- Modularisasi sistem upah puncak juga akan diperlukan. Semua administrasi kepegawaian akan dioperasikan menggunakan model yang dipersonalisasi berdasarkan kecerdasan buatan; oleh karena itu, kecerdasan buatan dapat merancang model puncak upah yang disesuaikan untuk setiap individu
- Di masa depan, makna pensiun akan kabur, dan akan terbuka peluang bagi siapa saja untuk pensiun kapan saja. Langkah-langkah efektif untuk mendorong pensiun akan diperlukan bagi pegawai negeri yang tidak layak dalam bakat atau yang kinerjanya rendah
- Ini akan diperlukan untuk mendukung “mencari pekerjaan lain” atau untuk “mengembangkan keterampilan satu lawan satu” untuk dipekerjakan kembali. Akan diinginkan bagi karyawan untuk memperoleh keahlian melalui pendidikan publik, kegiatan klub informal, dan pertemuan penelitian yang terpisah dari pekerjaan mereka saat ini
- Dimungkinkan untuk melakukan tes mandiri termasuk tes bakat dan kompetensi, melalui pengalaman pra-virtual bidang pekerjaan ulang, menggunakan teknologi virtual dan augmented reality

- Memperluas sistem kesejahteraan pegawai negeri yang disesuaikan
  - Kedepannya, waktu kerja diharapkan bisa dipersingkat, sedangkan untuk rekreasi dan hiburan bertambah. Sementara itu, berbagai tuntutan kesejahteraan akan berkembang
  - Diperlukan untuk memisahkan permintaan kesejahteraan berdasarkan kelompok, menggunakan data besar untuk menganalisis permintaan kesejahteraan pegawai negeri, dan kemudian merancang dan menyediakan layanan kesejahteraan yang disesuaikan berdasarkan sejarah kesejahteraan individu
  - Terutama perlu memperhatikan pilihan pelayanan kesehatan, yang diharapkan efektif dalam memenuhi kebutuhan kesejahteraan

# Direkomendasikan bahwa layanan Publik yang disesuaikan, yaitu:

- Pertama, perlu dirancang pilihan layanan berdasarkan hasil pengumpulan dan analisis informasi, seperti data tubuh, catatan kesehatan, dan pola kehidupan dan aktivitas sosial pejabat publik, dengan menggunakan teknologi penginderaan jauh.
- [?] Kedua, jenis pekerjaan, waktu pensiun, dan cuti dapat disesuaikan. Seperti disebutkan di atas, rekomendasi individu dapat disajikan berdasarkan informasi kesehatan yang dikumpulkan dan dianalisis secara otomatis.
- [?] Ketiga, tuntutan kesejahteraan baru harus diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan konsumen.

# Memperluas Sistem Kesejahteraan ASN

- "orang yang lambat tapi bekerja lebih baik" yang menghargai pikiran lebih dari substansi dan rumah lebih dari prestasi.
- Slobbie juga akan muncul di kantor publik. Terlepas dari kedatangan kecerdasan buatan dan robotika, kepatuhan yang berkelanjutan terhadap gaya kerja saat ini akan mencapai puncak beban kerja.
- Kemajuan teknologi secara drastis akan mempersingkat waktu yang dibutuhkan per unit kerja, yang akan mengakibatkan terfragmentasinya unit kerja tersebut. Ledakan informasi juga akan menimbulkan tekanan kerja dan waktu yang berlebihan.
- Tempat penampungan koneksi harus dibuat. Saat ini, bahkan di luar jam kerja, orang dihadapkan pada komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan kapan saja dan di mana saja, sehingga pekerjaan menyerbu kehidupan sehari-hari. Penting untuk menyediakan tempat untuk istirahat dengan memblokir semua akses lingkungan cyber ini.
- Dalam jangka menengah hingga panjang, kecerdasan buatan perlu merekomendasikan beban kerja dan tingkat kualitas yang sesuai untuk setiap jam kerja dan mengambil langkah-langkah untuk memandu beban kerja secara terus-menerus. Ini akan ditetapkan pada tingkat lingkungan kerja manusia dan akan memaksimalkan efektivitas manajemen kinerja sebagai sistem manajemen tujuan individual.