

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kabupaten Luwu Timur dengan dinamika pembangunan yang pesat, menuntut kinerja optimal dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya dituntut untuk cekatan sehingga mampu memberikan pelayanan andal dan prima kepada masyarakat. Sebagai upaya memberikan pelayanan yang andal dan prima, ASN harus memiliki kompetensi dan menunjukkan kinerja yang baik. Pengukuran kompetensi dan kinerja ASN dapat dilihat dari Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN). Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN) di berbagai daerah Provinsi Sulawesi Selatan, khususnya Kabupaten Luwu Timur berada pada kategori rendah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerja ASN di Kabupaten Luwu Timur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih baik bagi pemerintah daerah dalam mendukung kesejahteraan ASN dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kualitas pelayanan publik menjadi bagian dari pembangunan berkelanjutan sesuai amanat Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Salah satu pilar dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan ialah tata kelola pemerintahan yang baik. Tata kelola pemerintahan merupakan suatu penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang sejalan dengan prinsip demokrasi. Menurut Grindle (1980), kelemahan mendasar dari tata kelola pemerintahan adalah menerapkan parameter yang cenderung bersifat satu untuk semua (*one fits for all*). Sehingga, dalam upaya memaksimalkan peran tata kelola pemerintahan, maka disusunlah *roadmap* reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi merupakan proses menata ulang sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang berkaitan dengan kelembagaan dan sumber daya manusia. Penerapan reformasi birokrasi sudah dimulai sejak 2004 dan terus diperbaharui setiap 5 tahun. Berdasarkan Peraturan Menteri Pemanfaatan Aparatur Sipil Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Tahun 2023, menjabarkan bahwa reformasi birokrasi bertujuan untuk



menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN, mampu melayani, netral, sejahtera, berdedikasi serta memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Penyusunan *roadmap* reformasi birokrasi 2020-2024 merupakan amanat dari Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam upaya mewujudkan cita-cita reformasi birokrasi sesuai *roadmap* 2020-2024 maka perlu menerapkan sistem merit. Sistem merit adalah penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi (UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 Pasal 1). Sementara meritokrasi merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan atas kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Implementasi meritokrasi juga dapat dilihat dari pencapaian IP ASN di daerah.

Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP ASN) mengukur empat indikator utama yaitu disiplin, kualifikasi pendidikan, kompetensi dan kinerja. Aspek kompetensi dan kinerja berperan penting dalam menunjang *jobdesk* pegawai sehingga dapat berkontribusi terhadap organisasi. Berikut kondisi nilai kompetensi dan kinerja ASN di Kabupaten Luwu Timur periode 2021-2023:

Tabel 1. Nilai Kompetensi dan Kinerja ASN Luwu Timur Periode 2021-2023

Tahun	Indeks Kompetensi (%)	Indeks Kinerja (%)	Kategori
2021	10,25	22,89	Sangat Rendah
2022	12,15	24,65	Rendah
2023	14,00	23,80	Rendah

Sumber: Badan Kepegawaian Negara

Berdasarkan tabel di atas, tiga tahun terakhir nilai rata-rata Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) Kabupaten Luwu Timur mengalami peningkatan. Meskipun mengalami peningkatan, Kabupaten Luwu Timur belum mencapai peringkat kategori baik. Dari empat komponen penilaian IP ASN, kompetensi dan kinerja memiliki bobot tertinggi dengan masing-masing persentase 40% dan 30%.



entu menjadi perhatian serius bagi instansi untuk meningkatkan nilai rasi dan kinerja ASN daerah.

inerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan i jawab. Kinerja memiliki hubungan yang kuat dengan kompetensi. Jika

pegawai memiliki kompetensi yang baik, memungkinkan untuk memberikan kinerja terbaik. Begitupun sebaliknya, kompetensi yang rendah akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati & Bagia (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”, menunjukkan hasil bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh kompetensi yang memadai dari karyawan. Tinggi rendahnya kompetensi dan kinerja ASN dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Pada penelitian ini, faktor internal akan berfokus pada beban kerja dan konflik kerja. Sementara faktor eksternal berfokus pada transformasi digitalisasi (*artificial intelligence*).

Teknologi informasi berperan penting dalam upaya mangakselerasi pemenuhan kebutuhan dan tugas manusia. Salah satu penerapan teknologi informasi yaitu *artificial intelligence*. Keberadaan teknologi informasi yang terus berkembang mendorong adanya perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, salah satunya di lingkungan kerja. Menurut Lubis (2021), kecerdasan buatan merupakan faktor penting dalam masa depan pemerintahan. Kecerdasan buatan pada bidang layanan publik memungkinkan pengembangan keluhan layanan publik yang dapat memeriksa laporan dan memberikan respon dengan cepat terhadap setiap keluhan. Sementara di area tertentu, kecerdasan buatan ini membantu mendeteksi potensi penipuan pajak, melayani deteksi penyakit, mengontrol lalu lintas, dan memberikan prediksi jumlah pengunjung serta dampak ekonomi (Rahayu et al., 2020).

Artificial Intelligence (AI) semakin banyak digunakan di instansi pemerintah maupun swasta. Hal ini karena AI mampu memberikan *output* yang memudahkan sebagian pekerjaan manusia. Umumnya AI digunakan dalam surat menyurat, menerjemahkan bahasa asing, membuat bahan presentasi, pengelolaan administrasi karyawan hingga manajemen keuangan di lingkungan kerja. Keberadaan AI bermanfaat dalam efisiensi waktu dan biaya, analisis data lebih cepat, serta peningkatan pelayanan publik. Tidak sedikit AI akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Salah satu penelitian yang mengulas keberadaan AI yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pratama et al. (2023) dengan judul “Pengaruh *Artificial Intelligence*, *Big Data* dan Otomatisasi terhadap Kinerja Era Digital”, menunjukkan hasil bahwa integrasi AI telah mengubah cara melakukan rekrutmen, seleksi dan pelatihan karyawan. AI mampu analisis profil kandidat dengan cepat, memproyeksi kebutuhan pelatihan



individu, dan memberikan rekomendasi sesuai data, serta meningkatkan akurasi dalam pengelolaan SDM.

Kondisi pegawai di Kabupaten Luwu Timur sudah banyak menggunakan platform *artificial intelligence* dalam menunjang pekerjaan, seperti membuat bahan presentasi otomatis, presensi pegawai berbasis digital, otomatisasi pemetaan kompetensi, program pengembangan kompetensi berbasis *e-learning*, proses administrasi persuratan digital, layanan *e-office*, hingga analisis data kebutuhan rekrutmen. Namun, penggunaan AI belum diketahui sejauh mana kontribusi yang diberikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai, apakah memotivasi atau justru membuat pegawai semakin malas berinovasi. Pemanfaatan AI di instansi pemerintah daerah Luwu Timur juga seringkali mengalami kendala karena adanya faktor jaringan, usia dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah beban kerja. Beban kerja didefinisikan sebagai sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Dhania, 2010). Beban kerja juga diartikan sebagai kondisi karyawan yang diperhadapkan pada banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dan tidak memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan, serta adanya standar pekerjaan yang tinggi (Sari, 2018). Beban kerja mempertimbangkan jumlah pekerjaan, alokasi waktu dan jumlah pegawai. Semakin banyak pekerjaan atau *jobdesk*, maka jumlah pegawai yang dibutuhkan juga semakin besar. Semakin sulit suatu pekerjaan, maka alokasi waktu penyelesaian juga semakin besar. Penelitian yang dilakukan oleh Dhelvira & Soegoto (2018) dengan judul "*The Influence Workload and Competence on Employee Performance in PT X Finance*" menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal serupa ditemukan pada penelitian Mutiara (2021) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Kondisi ASN di Kabupaten Luwu Timur, seringkali ditemukan pegawai mengerjakan beberapa *jobdesk* yang seharusnya diselesaikan oleh dua hingga tiga orang, namun pekerjaan tersebut hanya dieksekusi oleh satu orang. Akibatnya yang bersangkutan memerlukan waktu yang lama untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tidak jarang ditemukan pegawai bekerja melebihi jam normal. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tenaga yang terbatas juga akan berpengaruh



terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dengan *deadline* sementara tenaga terbatas, akan mempengaruhi cara pegawai menyelesaikan pekerjaan bahkan terkesan terburu-buru tanpa memikirkan kualitas dari pekerjaan yang diselesaikan. Dampak jangka panjangnya kondisi ini akan mempengaruhi hasil penilaian kinerja. Beban kerja yang berlebihan juga disebabkan oleh ketidakmampuan pegawai mengerjakan suatu *jobdesk*, sehingga dialihkan pada pegawai lain. Umumnya kondisi ini dirasakan oleh pegawai muda. Akibatnya pegawai yang dirasa mampu, akan mendapatkan tugas tambahan. Adanya tugas tambahan juga akan mempengaruhi produktivitas pegawai.

Selain *artificial intelligence* dan beban kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah konflik kerja. Menurut Widyaningrum (2019), konflik kerja adalah kondisi antara dua pihak atau lebih yang menganggap ada suatu kondisi yang tidak sesuai dengan tujuan. Sementara Husien dalam Julvia (2016) mendefinisikan konflik sebagai suatu perselisihan diantara dua pihak yang menunjukkan adanya sikap permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik kerja dapat terjadi karena komunikasi yang kurang atau tidak sesuai, adanya benturan kepentingan dan kekuasaan, serta peran individu yang tidak sesuai dengan jabatan atau lingkungan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Fan et al. (2024) dengan judul *“High Conflict, High Performance? A Time-Lagged Study on Work-Family Conflict and Family Support Congruence and Safety Performance”* menunjukkan hasil bahwa konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi konflik kerja yang dirasakan karyawan maka kinerja akan semakin menurun. Hal serupa juga ditemukan oleh Muis et al. (2021) dengan judul penelitian *“The Effect of Multiple Role Conflicts and Work Stress on the Work Performance of Female Employees”* menunjukkan hasil bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Konflik kerja yang umum terjadi pada ASN di Luwu Timur, yaitu adanya ketidakpuasaan terhadap jabatan dan pekerjaan yang diberikan. Sebagian pegawai merasa pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan tupoksi dan kompetensi. Akibatnya, pegawai tersebut bekerja dalam tekanan. Perbedaan pendapat dan persepsi dalam lingkungan kerja juga dapat menimbulkan konflik.

dengan sikap ego yang tinggi akan sulit menerima kritik dan masukan. Jarang akan menimbulkan konflik, baik itu dengan sesama rekan kerja atasan. Serta sikap atasan yang membedakan-bedakan antarpegawai akan



menimbulkan kecemburuan sosial. Beberapa kondisi di atas sering kita temui dalam birokrasi di Kabupaten Luwu Timur. Jika hal tersebut terjadi tentu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain faktor-faktor di atas, kompetensi sebagai variabel moderasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku pegawai yang dapat diamati dan diukur. Kompetensi memiliki peranan yang penting dalam menunjang kinerja pegawai. Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023, ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh aparatur sipil negara yaitu kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural. Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Auditor”, menunjukkan hasil bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang kuat dalam menunjang kinerja pegawai.

Melihat data dan permasalahan yang ada pada pegawai di instansi pemerintah Kabupaten Luwu Timur, maka dipandang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh *artificial intelligence*, beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Ada beberapa penelitian terdahulu yang serupa dengan topik penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Nitipradja & Nopi Hernawati (2024) dengan judul “Pengaruh *Artificial Intelligence (AI)* dan Profesionalisme Auditor terhadap Kinerja Auditor”, menunjukkan hasil bahwa variabel *artificial intelligence* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini disebabkan karena penerapan *artificial intelligence* belum dimaksimalkan pada kantor akuntan publik di Jakarta. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Auditor”, menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja auditor di Kota Semarang. Artinya, semakin tinggi penggunaan teknologi (*artificial intelligence*) maka semakin meningkatkan kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang. Pratama, dkk (2023) juga melakukan penelitian terkait *artificial intelligence* dengan judul “Pengaruh *Artificial Intelligence, Big Data* dan Otomatisasi terhadap Kinerja SDM di Era Digital”, menunjukkan hasil bahwa keberadaan AI memudahkan pekerjaan pegawai untuk mencapai kinerja terbaik seperti otomatisasi data, data, rekrutmen hingga perencanaan pelatihan.

artikasari (2021) dalam penelitian “Pengaruh Kompetensi SDM, Metode dan Tingkat Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work*



Engagement sebagai Variabel Moderasi” menemukan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kompetensi pegawai maka kinerja pegawai semakin tinggi. Sementara variabel beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi beban kerja maka kinerja pegawai semakin rendah. Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel *work engagement* dapat memperkuat hubungan kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rita Perangin-Angin et al. (2020) dengan judul “*The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*”, menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dengan hasil beban kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Huo & Jiang (2023) dalam penelitian “*Work–Life Conflict and Job Performance: The Mediating Role of Employee Wellbeing and The Moderating Role of Trait Extraversion*” menemukan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun memiliki pengaruh melalui kesejahteraan karyawan, serta sifat ekstrover dapat memperkuat hubungan konflik kerja terhadap kinerja. Sementara penelitian oleh Putra & Yanti (2023) dengan judul “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Moderasi pada PT. Taru Nusantara Padang” menunjukkan hasil bahwa variabel konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja, namun semangat kerja tidak mampu memoderasi hubungan konflik kerja terhadap kinerja.

Marhayani, dkk dalam penelitian “*Effect of Competence and Employee Commitment to Employee Performance: Job Satisfaction as A Mediator (Study on Watering Office of Aceh Province)*” menemukan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, serta kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja. Sementara penelitian lain yang dilakukan Heri & Andayani (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung”, menunjukkan hasil kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kompetensi maka kinerja semakin tinggi.



da beberapa pembaharuan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. mengulas kembali variabel *artificial intelligence* karena terdapat in hasil dari kedua penelitian sebelumnya. Kedua, menambahkan

variabel kompetensi sebagai variabel moderasi, karena peneliti belum menemukan peran variabel kompetensi sebagai variabel moderasi pada penelitian-penelitian terdahulu dan pada penelitian sebelumnya kompetensi berperan sebagai variabel independen. Ketiga, penelitian terkait variabel *artificial intelligence*, beban kerja dan konflik kerja masih jarang diteliti pada instansi pemerintahan. Keempat, lokasi atau objek penelitian yang berbeda, di mana penelitian ini akan dilakukan pada instansi pemerintahan di Kabupaten Luwu Timur. Objek penelitian yang berbeda akan memberikan pandangan yang berbeda terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti akan menganalisis pengaruh variabel *artificial intelligence*, beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja. Penelitian ini akan menggunakan teori pelayanan publik. Penelitian juga mempertimbangkan hasil penilaian indeks profesionalitas aparatur sipil negara pemerintah daerah Kabupaten Luwu Timur yang belum maksimal. Sehingga peneliti mengambil judul **“Analisis Pengaruh *Artificial Intelligence*, Beban Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Variabel Moderasi pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Luwu Timur”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *artificial intelligence* berpengaruh terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
3. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
5. Apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan *artificial intelligence* terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
6. Apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?
7. Apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan konflik kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur?



1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *artificial intelligence* terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
3. Menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
5. Menganalisis apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan *artificial intelligence* terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
6. Menganalisis apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur
7. Menganalisis apakah kompetensi dapat memoderasi hubungan konflik kerja terhadap kinerja pada ASN di Kabupaten Luwu Timur

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktis:
 - a. Bagi organisasi, dapat dijadikan bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja aparatur
 - b. Bagi aparatur, dapat dijadikan motivasi dalam meningkatkan kinerja sehingga memberi dampak positif bagi organisasi
2. Kegunaan Akademis:
 - a. Bagi peneliti, dapat dijadikan referensi dalam penelitian terkait hubungan *artificial intelligence*, beban kerja, konflik kerja dan kompetensi terhadap kinerja
 - b. Bagi mahasiswa, dapat dijadikan referensi dalam menambah wawasan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Teori Pelayanan Publik

Reformasi birokrasi menuntut adanya perubahan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pada dasarnya reformasi birokrasi bertujuan untuk memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas terhadap publik atau masyarakat. Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk berupa barang, jasa, atau pelayanan administratif yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Definisi lain dikemukakan oleh Hayat (2017) menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan melayani secara keseluruhan aspek pelayanan dasar yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk dipenuhi sesuai dengan ketentuan. Sementara menurut Mahmudi (2007) menyatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan memberikan pelayanan kepada masyarakat yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan publik baik barang maupun jasa.

2.1.1.1. *Prinsip Pelayanan Publik*

Sebagai upaya memberikan pelayanan prima dan professional kepada masyarakat, setiap pegawai harus memegang teguh prinsip pelayanan. Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, ada beberapa prinsip pelayanan yang harus dipenuhi, yaitu sebagai berikut:

1. Sederhana



an yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah dengan prosedur yang jelas serta biaya terjangkau bagi masyarakat in penyelenggara

2. Konsisten

Pelayanan harus memperhatikan ketetapan dalam menaati waktu, prosedur, persyaratan dan penetapan biaya pelayanan yang terjangkau

3. Partisipatif

Pelayanan yang melibatkan masyarakat dan pihak-pihak terkait untuk mendapatkan kesepakatan bersama

4. Akuntabel

Pelayanan dapat dipertanggungjawabkan secara konsisten

5. Berkesinambungan

Pelayanan harus sesuai dengan kebijakan pemerintah dan kebutuhan masyarakat

6. Transparansi

Pelayanan dapat diakses dan diketahui oleh masyarakat secara luas

7. Keadilan

Pelayanan harus menjangkau semua kalangan dan tidak membedakan atas dasar suku, agama, budaya dan kondisi ekonomi

Lebih lanjut menurut Lovelock dalam tulisan Daryanto (2014) mengemukakan ada lima prinsip pelayanan publik, yaitu:

1. *Tangible*

Ketersediaan sumber daya, fisik, peralatan dan komunitas

2. *Realible*

Pelayanan dapat diukur dan tepat sasaran

3. *Responsiviness*

Pelayanan diberikan dengan rasa tanggung jawab terhadap kualitas pelayanan

4. *Assurance*

Pelayanan diberikan oleh pegawai yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan perilaku

5. *Empaty*

Kemampuan memberikan perhatian terhadap pelanggan atau masyarakat

2.1.1.2. Standar Pelayanan Publik

Standar pelayanan publik adalah ukuran yang telah ditetapkan dan harus oleh pemberi pelayanan maupun penerima layanan. Berdasarkan pasal 19 undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan standar pelayanan publik meliputi sebagai berikut:



1. Dasar Hukum
Terdapat regulasi (undang-undang) yang menjadi dasar pelayanan
2. Persyaratan
Syarat dokumen yang harus dipenuhi, baik teknis maupun administratif
3. Sistem, mekanisme dan prosedur
Tata cara pelayanan yang diberlakukan bagi pemberi dan penerima layanan
4. Jangka waktu
Lamanya waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan setiap pelayanan
5. Biaya/tarif
Beban yang dikenakan kepada penerima layanan
6. Produk pelayanan
Hasil pelayanan yang diperoleh penerima layanan sesuai ketentuan
7. Sarana, prasarana dan/atau fasilitas
Peralatan yang diperlukan dalam memberikan pelayanan, termasuk memperhitungkan kelompok rentan/khusus
8. Kompetensi
Pelaksana harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam memberikan pelayanan
9. Pengawasan internal
Adanya *monitoring* oleh pihak berwenang terhadap pelayanan yang diberikan
10. Penanganan pengaduan, saran dan masukan
Prosedur pengaduan dan tindak lanjut
11. Jumlah pelaksana
Ketersediaan jumlah pelaksana yang sesuai dengan beban kerja pelayanan
12. Jaminan pelayanan
Adanya kepastian hukum dalam memberikan jaminan
13. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan
Memberikan rasa aman, nyaman dan bebas risiko kepada pemberi dan penerima layanan
14. Evaluasi kinerja pelaksana
Monitoring secara berkala untuk mengetahui sejauh mana pelayanan telah berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.



Sementara menurut Mukarom (2018), standar pelayanan publik yang dapat ditetapkan oleh pihak penyelenggara adalah sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan memiliki standar baku bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan masyarakat

2. Waktu penyelesaian

Jangka waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat

3. Biaya pelayanan

Tarif yang dibebankan kepada penerima layanan

4. Produk pelayanan

Hasil yang diterima oleh masyarakat sesuai dengan ketentuan

5. Sarana dan prasarana

Ketersediaan peralatan pendukung yang memadai dalam menjalankan pelayanan

6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Pegetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki setiap petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

2.1.2. Teori *Technology Acceptance Model (TAM)*

Technology Acceptance Model (TAM) pertama kali diperkenalkan oleh Davis (1989) yang memodifikasi dari kepercayaan (*belief*), sikap (*attitude*), intensitas (*intention*), dan hubungan perilaku pengguna (*user behavior relationship*) yang mengadopsi dari komponen-komponen *Theory of Reason Actioned (TRA)*. Tujuan dari *Technology Acceptance Model (TAM)* yaitu untuk menjelaskan faktor penentu penerimaan dari suatu teknologi yang berbasis informasi secara umum. Selain itu, *Technology Acceptance Model (TAM)* juga dapat menjelaskan tingkah laku *user* dari adanya teknologi informasi dengan variasi yang cukup luas serta populasi pemakai yang dapat menyediakan dasar dalam rangka untuk mengetahui pengaruh dari faktor eksternal terhadap landasan psikologis. *Technology Acceptance Model (TAM)* biasanya digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana cara seseorang untuk mendapatkan kemajuan

baru, dan variabel apa saja yang dapat mempengaruhi seleksi, an, dan niat dalam penggunaan inovasi. Teori *Technology Acceptance 4M)* juga menyatakan bahwa niat untuk menggunakan teknologi tertentu kan kesediaan seseorang untuk mau menggunakan teknologi atau tidak.



Technology Acceptance Model (TAM) berfokus pada faktor-faktor yang menentukan niat perilaku seseorang dalam mengadopsi teknologi baru. Model ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya faktor tertentu dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan mengenai bagaimana dan mengapa mereka mau menggunakan dengan adanya teknologi baru tersebut. Beberapa faktor tersebut diantaranya *Perceived Ease of Use (PEOU)*, *Compatibility (COM)* dan *Unified Theory of Acceptance & Use of Technology (UTAUT)*.

2.1.2.1. *Perceived Ease of Use (PEOU)*

Menurut Davis (1989) mendefinisikan bahwa *Perceived Ease of Use (PEOU)* merupakan suatu tingkatan di mana ketika seseorang meyakini bahwa suatu sistem informasi memberikan kemudahan dan tidak memerlukan usaha yang keras dari seseorang untuk dapat menggunakannya. Teori Davis (1989) yang telah dikembangkan juga memberikan persepsi bahwa kemudahan dalam penggunaan memiliki peranan yang lebih kompleks, hal ini disebabkan pada persepsi kemudahan penggunaan seseorang dalam memberikan penilaian terhadap kemudahan penggunaan (*perceived easy of use*) dan kemudahan untuk dipelajari (*easy of learning*) dari suatu teknologi informasi.

Teori yang dikemukakan oleh Davis (1989) memberikan beberapa indikator mengenai *perceived ease of use* diantaranya mudah untuk dipahami atau dipelajari (*ease of learn*), mudah untuk dikontrol (*controllable*), memiliki kejelasan dan dapat dipahami (*clear and understandable*), fleksibel (*flexible*), mudah untuk menjadi terampil (*easy to become skillful*) dan mudah digunakan (*ease to use*).

2.1.2.2. *Compatibility (COM)*

Pada tahap masuknya suatu teknologi informasi yang baru (seperti: social media marketing), orang mempunyai pengetahuan yang sedikit secara persepsi internal maupun lingkungan eksternal dari hal tersebut. Difusi merupakan suatu proses di mana sebuah inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dari waktu ke waktu di antara anggota sistem sosial. Difusi juga dianggap sebagai suatu jenis perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi sistem sosial. Karakteristik inovasi merupakan penentu utama dari difusi inovasi. Salah satu variabel yang muncul dari teori ini adalah *compatibility*.



1.2.3. *Unified Theory of Acceptance & Use of Technology (UTAUT)*

ada model *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* ada 4 variabel yang memiliki peranan yang penting, diantaranya (1)

Performance expectancy, (2) *Effort expectancy*, (3) *Social influence* dan (4) *Facilitating Condition*. Kelebihan dari metode UTAUT adalah mampu memberikan penjelasan mengenai bagaimana perbedaan individu dapat mempengaruhi penggunaan suatu teknologi yaitu mampu menjelaskan hubungan antara kemudahan penggunaan, manfaat yang dirasakan maupun niat dalam menggunakan suatu teknologi.

2.1.3. Teori Atribusi

Teori atribusi dicetuskan oleh Fritz Heider. Teori atribusi ialah teori yang menjelaskan tentang bagaimana proses menentukan penyebab dan motif tentang tingkah laku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang dapat menjelaskan sebab perilaku orang lain atau diri sendiri yang ditentukan dari internal ataupun eksternal. Fritz Heider menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha, dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut luar seperti aturan dan cuaca) secara bersamaan mempengaruhi perilaku seseorang. Atribusi internal dan eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi evaluasi kinerja individu, misal dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja (Siti Ariska Nur Hasanah et al., 2024).

Dalam penelitian ini, penelitian ini menggunakan teori atribusi karena peneliti akan melakukan studi empiris untuk mengetahui karakter personal pegawai. Karena pada dasarnya karakteristik personal merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai.

2.1.4. Aparatur Sipil Negara

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Adapun jabatan ASN terdiri atas jabatan manajerial dan nonmanajerial. Kedua jenis jabatan tersebut dapat diisi oleh PNS maupun PPPK sesuai standar dan prosedur perundang-undangan yang berlaku.



Jabatan manajerial adalah rumpun jabatan yang memiliki fungsi memimpin organisasi (stuktural) dan memiliki bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Jabatan manajerial terbagi atas jabatan pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan

jabatan pengawas. Sedangkan Jabatan nonmanajerial adalah rumpun jabatan yang mengutamakan kompetensi yang bersifat teknis sesuai bidangnya dan tidak memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola dan mengawasi kinerja pegawai. Jabatan nonmanajerial (nonstuktural) terdiri atas jabatan fungsional dan jabatan pelaksana.

2.1.4.1. Fungsi dan Tugas ASN

1. Pegawai ASN berfungsi sebagai:
 - a. pelaksana kebijakan publik;
 - b. pelayan publik; dan
 - c. perekat dan pemersatu bangsa.
2. Pegawai ASN bertugas:

melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan peraturan perundang-undangan; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2.1.4.2. Hak dan Kewajiban ASN

1. Hak ASN menurut UU Nomor 20 Tahun 2023 meliputi:
 - a. Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material dan/atau nonmateriel.
 - b. Komponen penghargaan dan pengakuan pegawai ASN sebagaimana dimaksud terdiri atas:
 - 1). penghasilan;
 - 2). penghargaan yang bersifat motivasi;
 - 3). tunjangan dan fasilitas;
 - 4). jaminan sosial;
 - 5). lingkungan kerja;
 - 6). pengembangan diri; dan
 - 7). bantuan hukum.
 - c. Penghasilan sebagaimana dimaksud dapat berupa:
 - 1). gaji; atau
 - 2). upah.



penghargaan yang bersifat motivasi sebagaimana dimaksud dapat berupa:

- finansial; dan/atau
- nonfinansial.

tunjangan dan fasilitas sebagaimana dimaksud dapat berupa:

- 1). tunjangan dan fasilitas jabatan; dan/atau
 - 2). tunjangan dan fasilitas individu.
- f. Jaminan sosial sebagaimana dimaksud terdiri atas:
- 1). jaminan kesehatan;
 - 2). jaminan kecelakaan kerja;
 - 3). jaminan kematian;
 - 4). jaminan pensiun; dan
 - 5). jaminan hari tua.
- g. Lingkungan kerja sebagaimana dimaksud dapat berupa:
- 1). fisik; dan/atau
 - 2). nonfisik.
- h. Pengembangan diri sebagaimana dimaksud dapat berupa:
- 1). pengembangan talenta dan karier; dan/atau
 - 2). pengembangan kompetensi.
- i. Bantuan hukum sebagaimana dimaksud dapat berupa:
- 1). litigasi; dan/atau
 - 2). nonlitigasi.
2. Kewajiban ASN menurut UU Nomor 20 Tahun 2023 meliputi:
- a. setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintahan yang sah;
 - b. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - c. melaksanakan nilai dasar, kode etik serta kode perilaku ASN;
 - d. menjaga netralitas; dan
 - e. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.

2.1.4.3. Nilai Dasar ASN

Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta untuk melaksanakan ketentuan pasal 4 tentang nilai dasar dan pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku sesuai Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, maka diperlukan keseragaman nilai-nilai ASN. Sehingga pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Republik Indonesia meluncurkan *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan *employer values* ASN "Bangga Melayani Bangsa". Berdasarkan Surat Edaran Menteri



Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, 2021, adapun *core values* ASN dimaksud yaitu:

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
2. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan;
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara;
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku kode etik dari masing-masing nilai-nilai dasar adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan:
 - a. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - b. ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
 - c. melakukan perbaikan tiada henti.
2. Akuntabel:
 - a. melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - b. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
 - c. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
3. Kompeten:
 - a. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - b. membantu orang lain belajar;
 - c. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
4. Harmonis:
 - a. menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - b. suka menolong orang lain;
 - c. membangun lingkungan kerja yang kondusif.



5. Loyal:

- a. memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
- b. menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
- c. menjaga rahasia jabatan dan negara.

6. Adaptif:

- a. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- c. bertindak proaktif.

7. Kolaboratif:

- a. memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b. terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c. menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

2.1.5. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pendapat lain dari Wibowo (2013) mengemukakan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Pada proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan *monitoring*, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.1.5.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. *Human performance*

Penampilan juga berpengaruh terhadap kinerja. Seseorang yang memiliki penampilan rapi dan teratur akan berpengaruh terhadap kinerjanya.



isi

gan seseorang untuk melakukan aktivitas atau pekerjaan. Seseorang memiliki motivasi yang kuat atau tinggi maka bisa dikatakan hasil kerjanya

juga akan lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang bekerja dengan motivasi yang rendah.

3. *Ability*

Kemampuan atau *ability* adalah suatu hal yang juga turut mempengaruhi kinerja seseorang. Kinerja seseorang akan meningkat apabila didukung oleh kemampuan yang cukup.

2.1.5.2. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Sutrisno (2019), kinerja terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Hasil kerja

Kuantitas dan kualitas yang telah dihasilkan serta melakukan pengawasan atas apa yang dikerjakan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecepatan mental

Kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja serta menyesuaikan dengan cara kerja yang ada.

5. Sikap

Semangat kerja dan sikap positif dalam melaksanakan pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.5.3. Penilaian Kinerja ASN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasal 1, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan sistem manajemen kinerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri atas perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; serta sistem informasi kinerja.

Sesuai PP Nomor 30 Tahun 2019, penilaian kinerja PNS dilakukan dengan cara memberikan nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan nilai perilaku. Penilaian SN dapat dilakukan dengan memberikan bobot pada masing-masing penilaian:

untuk penilaian SKP dan 30% untuk penilaian perilaku kerja; atau



- b. 60% untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian perilaku kerja.

Penilaian SKP menggunakan hasil pengukuran kinerja, di mana penilaian SKP dilakukan oleh pejabat penilai kinerja. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari tim penilai angka kredit pada jabatan fungsional. Penilaian SKP dituangkan dalam dokumen penilaian SKP. Hasil penilaian SKP berupa nilai SKP. Sementara penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan. Penilaian perilaku kerja dilakukan oleh pejabat penilai kinerja (atasan langsung atau pihak berwenang). Penilaian perilaku kerja dapat berdasarkan penilaian rekan kerja setingkat atau bawahan langsung atau keduanya. Hasil akhir penilaian perilaku kerja berupa nilai perilaku kerja.

2.1.6. Kompetensi

Menurut Dessler (2017), kompetensi diartikan sebagai karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Sementara Mathis (2011) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang dimiliki setiap individu atau tim. Lebih lanjut menurut Danim (2008) menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai spesifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dunia kerja. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Spencer dalam Wibowo (2013) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik individu dalam mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir. Menurutnya terdapat lima karakteristik kompetensi:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau



asi.

p diri adalah sikap, nilai-nilai, citra diri seseorang. Kepercayaan diri akan keyakinan bahwa individu dapat bertindak efektif dalam setiap dan sekaligus menjadi bagian dari konsep kompetensi.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki dalam bidang tertentu.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik maupun mental.

2.1.6.1. Jenis-jenis Kompetensi

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 pasal 49 tentang ASN, menyatakan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran terintegrasi secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Sistem pembelajaran terintegrasi yang dimaksud merupakan pendekatan yang secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan; saling terkait dengan komponen manajemen ASN; serta terhubung dengan pegawai ASN lain lintas instansi pemerintah maupun dengan pihak terkait. Adapun jenis-jenis kompetensi menurut Kunandar (2007) terdiri atas lima bagian yaitu:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Sementara menurut Charles E. Jhonson dalam Sanjaya (2005) membagi kompetensi ke dalam 3 bagian yakni: kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*). Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu. Serta kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN juga diatur terkait dengan kompetensi yang diperlukan ASN dalam menunjang pekerjaan. Jenis-jenis tersebut terdiri atas tiga, yaitu:

1. Kompetensi teknis, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan bidang teknis yang menjadi tanggung jawab utama pegawai.



2. Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan pegawai dalam memberikan arahan, mengambil keputusan dan memiliki jiwa kepemimpinan.
3. Kompetensi sosial kultural, yaitu kemampuan pegawai dalam menjalin hubungan yang harmonis, baik sesama pegawai maupun masyarakat luas.

2.1.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2013), menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi diantaranya:

1. Kepercayaan diri dan nilai pribadi

Kepercayaan diri dan nilai seseorang terhadap sesuatu tergantung dari pengaruh sikap dan perilakunya. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri, kreatif dan inovatif, cenderung akan berpikir dan bersikap untuk menemukan tantangan-tantangan baru dalam hidupnya. Kepercayaan dan nilai cenderung sudah merupakan karakter, pandangan atau identitas seseorang sejak lama, sehingga kepercayaan dan nilai sulit untuk diubah.

2. Keahlian/keterampilan

Aspek ini memegang peranan penting dalam bentuk kompetensi. Pengembangan keahlian/keterampilan dapat diasah dengan upaya-upaya yang tekun, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi pembentukan budaya organisasi yang selalu belajar.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas-tugasnya. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir sekumpulan orang akan memiliki nilai lebih dibandingkan dengan seseorang yang sama sekali belum pernah memiliki pengalaman manajerial.

4. Karakteristik personal

Kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensinya. Kompetensi yang dimiliki orang yang emosional akan berbeda dengan kompetensi yang dimiliki oleh orang yang sabar.

5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat mempengaruhi hasil kerja. Dorongan, penghargaan, pengakuan, dan perhatian individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.



6. Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional seringkali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu buruk sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi, dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung dari kemampuan kognitif, seperti berpikir konseptual dan berpikir analitis. Perbedaan kemampuan berpikir konseptual dan analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan lain-lain.

2.1.6.3. Indikator-indikator Kompetensi

Menurut Sutrisno (2019) kompetensi terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Pengetahuan adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
 2. Pemahaman ialah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
 3. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
 4. Nilai adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
 5. Sikap ialah perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
- adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.
nya melakukan suatu aktivitas kerja.



2.1.7. Artificial Intelligence (AI)

Menurut Savitri dalam Pratama et al. (2023), *Artificial intelligence (AI)* adalah bidang ilmu komputer yang menekankan pada penciptaan mesin cerdas yang bekerja dan bereaksi seperti manusia. *Artificial intelligence* merupakan salah satu bagian dari ilmu komputer yang mempelajari bagaimana membuat mesin (komputer) dapat melakukan pekerjaan seperti dan sebaik yang dilakukan oleh manusia bahkan bisa lebih baik daripada yang dilakukan manusia (Dahria dalam Pratama et al., 2023). *Artificial Intelligence* bertujuan untuk membuat komputer melaksanakan suatu perintah yang dapat dilakukan oleh manusia. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *artificial intelligence* adalah pemanfaatan teknologi informasi untuk melakukan perintah seperti yang dilakukan oleh manusia.

2.1.7.1. Tujuan Artificial Intelligence

Menurut Feigenbaum (1992) terdapat sembilan tujuan *Artificial Intelligence*, yaitu sebagai berikut:

1. Memahami kognisi manusia
Mencoba untuk mendapatkan pengetahuan ingatan manusia yang mendalam, kemampuan *problem solving*, belajar hingga membuat keputusan.
2. Otomatisasi biaya efektif
Menggantikan manusia dalam tugas-tugas intelegensi, mempunyai program yang performanya sebaik manusia dalam mengerjakan pekerjaan.
3. Penguatan intelegensi biaya efektif
Membangun sistem untuk membantu manusia berpikir lebih baik, lebih cepat, lebih dalam, dan lain-lain. Contohnya, sistem untuk membantu diagnosa penyakit.
4. Intelegensi manusia super
Membangun program yang mempunyai kemampuan untuk melebihi intelegensi manusia.
5. *Problem solving* umum
Sistem penyelesaian berbagai masalah yang luas, sistem ini mempunyai kelebaran pikiran.



na koheren
rikasi dengan manusia menggunakan bahasa alami, contohnya dialog
s yang ada dalam *turing test*.

7. Belajar (induksi)

Sistem sebaiknya dapat memperoleh data sendiri dan paham bagaimana memperolehnya, sistem dapat menyamaratakan, membuat hipotesis, penerapan atau pembelajaran secara heuristik, membuat alasan dengan analogi.

8. Otonomi

Mempunyai sistem intelegensi yang beraksi atas inisiatif sendiri dan harus bereaksi dengan dunia nyata.

9. Informasi

Simpan informasi dan mengetahui cara untuk mengambil informasi

2.1.7.2. Lingkup Utama Artificial Intelligence

1. Sistem pakar (*expert system*)

Komputer sebagai sarana untuk menyimpan pengetahuan para pakar sehingga komputer memiliki keahlian menyelesaikan permasalahan dengan meniru keahlian yang dimiliki pakar.

2. *Big data*

Pengumpulan dan analisis volume data yang sangat besar untuk menghasilkan wawasan yang berharga dan membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

3. Pengolahan bahasa alami (*Natural Language Processing*)

User dapat berkomunikasi dengan komputer menggunakan bahasa sehari-hari, misal bahasa Inggris, bahasa Indonesia ataupun bahasa daerah lainnya.

4. Pengenalan ucapan (*Speech recognition*)

Manusia dapat berkomunikasi dengan komputer menggunakan suara.

5. Robotika dan sistem sensor

Contohnya sistem sensor, seperti sistem vision, sistem *tactile* dan sistem pemrosesan sinyal jika dikombinasikan dengan *artificial Intelligence*, dapat dikategorikan ke dalam suatu sistem yang luas yang disebut sistem robotika.

6. *Computer Vision*

Menginterpretasikan gambar atau objek tampak melalui komputer.

7. *Intelligent Computer Aided Instruction*

Computer dapat digunakan sebagai tutor yang dapat melatih dan mengajar.

Playing

Manusia melakukan permainan dengan menggunakan sekumpulan aturan, pencarian teknik untuk menentukan alternatif dalam menyikam problema ruang



merupakan sesuatu yang rumit, teknik tersebut disebut dengan heuristik dan permainan merupakan bidang yang menarik dalam studi heuristik.

Dari beberapa ruang lingkup artificial intelligence di atas, sistem pakar dan *big data* merupakan bagian AI yang banyak digunakan ASN di Kabupaten Luwu Timur. Penerapan sistem pakar dan *big data* tersebut dapat ditemukan pada penggunaan sistem informasi berbasis aplikasi dan website.

2.1.7.3. Konsep Dasar Sistem Pakar

Sistem pakar adalah suatu program komputer yang mengandung pengetahuan dari satu atau lebih pakar manusia mengenai suatu bidang spesifik. Jenis program ini pertama kali dikembangkan oleh periset kecerdasan buatan yaitu John McCarthy, Marvin Minsky, Herbert Simon, dan Allen Newell pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dan diterapkan secara komersial selama 1980-an. Menurut Turban (1995) konsep dasar sistem pakar mengandung beberapa unsur atau elemen, yaitu keahlian, ahli, pengalihan keahlian, inferensi, aturan dan kemampuan menjelaskan. Keahlian merupakan suatu penguasaan pengetahuan di bidang tertentu yang diperoleh dari pelatihan, membaca atau pengalaman.

Tujuan dari sebuah sistem pakar adalah mentransfer kepakaran yang dimiliki seorang pakar ke dalam komputer dan kemudian kepada orang lain (*nonexpert*). Aktivitas pemindahan kepakaran meliputi:

1. *Knowledge acquisition* (dari pakar atau sumber lain) yaitu kegiatan mencari dan mengumpulkan pengetahuan dari para ahli atau sumber keahlian yang lain.
2. *Knowledge representation* (ke dalam komputer) adalah kegiatan mengatur penyimpanan pengetahuan yang diperoleh dalam komputer. Pengetahuan berupa fakta dan aturan disimpan dalam komputer sebagai sebuah komponen yang disebut basis pengetahuan.
3. *Knowledge inferencing* adalah kegiatan melakukan inferensi berdasarkan pengetahuan yang telah disimpan di dalam komputer.
4. *Knowledge transferring* adalah kegiatan pemindahan pengetahuan dari komputer ke pemakai yang tidak ahli.

2.1.7.4. Metode Sistem Pakar

Zebua et al. (2023) mengemukakan lima komponen sistem pakar, yaitu:



➤ *forward chaining*

Metode *Forward Chaining* (pemecahan maju) digunakan dalam sistem untuk menghasilkan kesimpulan dengan memulai dari premis atau fakta diberikan dan melalui serangkaian inferensi logika yang dilakukan secara

berurutan hingga mencapai kesimpulan akhir. Metode ini sering digunakan dalam sistem pakar yang terstruktur dengan baik dan terdiri dari basis pengetahuan yang besar.

2. Metode *backward chaining*

Metode *backward chaining* (pemecahan mundur) digunakan dalam sistem pakar untuk mencari jawaban atau solusi dari suatu masalah dengan memulai dari kesimpulan atau tujuan akhir dan melakukan serangkaian inferensi logika mundur dari kesimpulan hingga mencapai premis atau fakta yang diperlukan untuk mendukung kesimpulan akhir. Metode ini sering digunakan dalam sistem pakar yang kompleks dan memiliki banyak aturan inferensi.

3. Metode *frame-based reasoning*

Metode *frame-based reasoning* (pemikiran berbasis bingkai) digunakan dalam sistem pakar untuk merepresentasikan pengetahuan dan fakta-fakta dalam suatu domain tertentu dalam bentuk struktur data berbasis bingkai. Metode ini memungkinkan pengembang sistem pakar untuk memodelkan pengetahuan secara hierarki dan menyimpan informasi dalam struktur yang mudah dipahami oleh sistem.

4. Metode *case-based reasoning*

Metode *case-based reasoning* (pemikiran berbasis kasus) digunakan dalam sistem pakar untuk mencari solusi atau jawaban dari suatu masalah dengan membandingkan masalah yang sedang dihadapi dengan kasus-kasus yang telah terjadi di masa lalu dan menemukan kasus yang mirip. Metode ini memungkinkan sistem pakar untuk belajar dari pengalaman dan mengubah aturan-aturan inferensi berdasarkan situasi yang sedang dihadapi.

5. Metode *fuzzy logic*

Metode *fuzzy logic* (logika samar) digunakan dalam sistem pakar untuk menangani ketidakpastian atau ambiguitas dalam data dan pengetahuan. Metode ini memungkinkan sistem pakar untuk memproses data yang tidak presisi atau berisi ketidakpastian dan memberikan hasil yang lebih akurat dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

2.1.7.5. **Indikator Artificial Intelligence**



artificial intelligence (kecerdasan buatan) yang dikemukakan oleh Verma ialah sebagai berikut:

mi kerja yang diaktifkan oleh AI: Ini merujuk pada kemampuan *artificial intelligence* (AI) untuk melakukan tugas-tugas tertentu secara mandiri tanpa

pengawasan manusia langsung. Ini dapat meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas dalam berbagai konteks pekerjaan.

2. Variasi keterampilan yang diaktifkan oleh AI: AI memungkinkan untuk pengembangan beragam keterampilan, karena dapat digunakan untuk mempelajari dan menjalankan berbagai tugas. Ini mencakup keterampilan teknis seperti pemrosesan data, analisis statistik, atau bahkan keterampilan sosial seperti pengenalan emosi.
3. Kompleksitas pekerjaan yang diaktifkan oleh AI: AI dapat memungkinkan peningkatan kompleksitas pekerjaan dengan mengambil alih tugas-tugas rutin yang lebih sederhana, memungkinkan manusia untuk fokus pada pekerjaan yang lebih kompleks dan kreatif.
4. Spesialisasi yang mendukung AI: AI sering kali digunakan dalam bidang-bidang yang sangat spesialis, di mana teknologi tersebut dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam analisis data atau pengambilan keputusan yang kompleks, misalnya dalam kedokteran, keuangan, atau rekayasa.
5. Pemrosesan informasi yang diaktifkan oleh AI: AI memungkinkan untuk pemrosesan informasi yang cepat dan efisien dalam skala besar. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengolah dan memahami data yang kompleks dalam waktu yang singkat.
6. Krisis substitusi yang dirasakan oleh pekerja dengan keterampilan rendah: dalam beberapa kasus, AI dapat menggantikan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih rendah atau rutin. Hal ini dapat menyebabkan krisis bagi pekerja dengan keterampilan yang kurang relevan dengan kemajuan teknologi, membutuhkan adaptasi dan pengembangan ulang keterampilan.
7. Perilaku kerja inovatif: penggunaan AI dapat mendorong inovasi dalam perilaku kerja. Pegawai mungkin perlu menciptakan solusi baru atau mengembangkan keterampilan baru untuk berkolaborasi dengan sistem AI atau untuk memanfaatkan potensi teknologi tersebut dalam konteks kerja mereka.

2.1.8. Beban Kerja

Menurut Munandar (2014) menyatakan bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada tentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. ra Tarwaka (2013) mendefinisikan beban kerja sebagai sesuatu yang dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja di mana n sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.



Dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan serangkaian aktivitas pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam waktu tertentu.

2.1.8.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2013), menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja, yaitu:

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (*effort*). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Bagaimanapun juga, pengukuran performansi tidaklah dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap.

Dalam literatur-literatur yang membahas beban kerja, beban kerja selalu dijelaskan sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Lysaght et al. (2012) menegaskan faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tuntutan situasi dan pengaruh internal
 - a. kebutuhan kerja dan pembagian tugas. Pembagian antara fungsi sistem dan manusia merupakan langkah awal dalam desain sistem dan pembagian ini akhirnya akan menimbulkan tuntutan situasi pada pekerja. Selama desain sistem dilakukan, tim yang mendesain memutuskan fungsi mana yang diberikan pada manusia dan mana yang diberikan pada sistem. Tugas yang dibagi kepada pekerja merepresentasikan pekerjaan pekerja. Teknik faktor manusia dari analisa tugas (*task analysis*) berpusat pada pemahaman bagaimana tugas ini akan mempengaruhi keseluruhan kerja dari pekerja, dan sejauh mana tugas-tugas tersebut tidak dapat dikerjakan pada tingkat yang diinginkan. Tugas dapat mempengaruhi beban kerja yang dirasakan oleh pekerja melalui banyak cara. Misalnya, melalui tindakan apa yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam memenuhi tugasnya, melalui jumlah dan tipe dari tugas yang akan ditampilkan, melalui keterbatasan waktu yang tersedia dalam menyelesaikan tugas maupun



melalui tingkat akurasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Semua hal tersebut menjadi faktor yang berkontribusi terhadap munculnya tuntutan situasi.

- b. konteks lingkungan tugas yang dikerjakan oleh pekerja tidaklah dikerjakan sendiri. Suatu tugas dilakukan di dalam suatu keadaan yang berbeda-beda yang dapat mempengaruhi tingkat kesulitan yang dialami oleh pekerja. Bagaimana seorang pekerja berinteraksi dengan sekelilingnya juga memberikan dampak yang penting terhadap kinerja dan beban kerja. Beberapa faktor eksternal yang dapat mengubah tuntutan situasi dan mempengaruhi tingkat kesulitan yakni lingkungan eksternal di mana tugas dilakukan (misalnya panas, kelembaban, suara, penerangan, getaran, dan gaya gravitasi), desain dari unit pertukaran informasi manusia-mesin (misalnya tipe dan ukuran dari *display* dan kendali, serta bentuk susunannya), desain dari pengemasan manusia (misalnya pakaian pelindung, posisi duduk), serta desain dari keseluruhan stasiun/tempat kerja (misalnya ukuran, pencahayaan di dalamnya, ventilasi, kendali kelembaban dan suhu, dan pengurangan getaran).
2. Pekerja. Setiap pekerja memasuki suatu situasi dengan membawa pengaruh-pengaruh yang dapat mempengaruhi kinerja.
 - a. kondisi sementara merujuk kepada kondisi awal misalnya kondisi kesegaran tubuh seseorang, yang bisa saja berpengaruh kepada pelaksanaan tugas.
 - b. Sifat bawaan menetap. Kondisi seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa karakteristik yang tidak mudah berubah, misalnya tujuan/motivasi, pengetahuan/keterampilan, dan kemampuan proses berpikir.

2.1.8.2. Tujuan Analisis Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

1. Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.



• menyempurnakan (*redesign*) tugas jabatan

• beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (optimum).

3. Menyempurnakan (*redesign*) struktur organisasi

Menggabung dua jabatan atau lebih menjadi satu jabatan, memisahkan satu jabatan menjadi dua atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

4. Menyempurnakan (*redesign*) *Standar Operating Procedure* (SOP)

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

5. Menentukan standar waktu (*standard time*) tugas dan aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan

2.1.8.3. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dimensi dan indikator beban kerja menggunakan teori dari Munandar (2014), yaitu:

1. Beban fisik. Beban kerja fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan. Adapun indikator dari beban fisik yaitu: beban fisik fisiologis dan beban fisik biomekanika.
2. Beban mental. Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis di lingkungan kerjanya. Adapun indikator dari beban mental yaitu: konsentrasi, adanya rasa bingung, kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.
3. Beban waktu. Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun indikator beban waktu yaitu: kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengerjakan pekerjaan dua/lebih dalam waktu yang sama.

2.1.9. Konflik Kerja

Konflik menurut Sinambela (2021) adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan sebagai suatu bentuk interaksi antarnihak yang berbeda kepentingan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, atau an terhadap suatu masalah. Puspitasari et al. (2018) menyatakan bahwa ipat dibagi menjadi dua, yaitu: *functional conflict* dan *disfuncional conflict*. al *conflict* adalah konflik yang memperkuat dalam mencapai tujuan



kelompok dengan memberikan manfaat dan keuntungan, sementara *disfuncional conflict* merupakan konflik yang membatasi dalam mencapai tujuan kelompok serta dampaknya merugikan orang lain atau organisasi.

2.1.9.1. Ciri-ciri Konflik

Ciri-ciri konflik menurut Sudarmanto et al. (2021) adalah sebagai berikut:

1. Adanya dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok yang terlibat dalam interaksi yang bertentangan
2. Dalam mencapai tujuan, ambisius dan memainkan peran perusahaan terjadi pertentangan antara dua pihak atau lebih, perseorangan atau kelompok karena norma yang bertolak belakang
3. Terjadinya interaksi yang ditandai dengan gejala pada perilaku seseorang atau kelompok dengan unsur kesengajaan untuk menekan, meniadakan dan mengurangi pihak lain untuk mendapatkan keuntungan, seperti jabatan, tanggung jawab, status, pemenuhan kebutuhan, tunjangan serta sosio psikologis
4. Pertentangan yang berlarut-larut mengakibatkan tindakan yang saling berhadap-hadapan
5. Usaha dari seseorang atau kelompok dalam mendapatkan yang diinginkan menyebabkan ketidakseimbangan. Usaha tersebut adalah kedudukan, pangkat, kewibawaan, status sosial, golongan, prestise serta harga diri.

2.1.9.2. Cara dan Strategi Mengatasi Konflik dalam Organisasi

Mengelola konflik menurut Sinambela (2021) dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Menghindar. Menghindari suatu konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tersebut tidak terlalu penting atau jika berpotensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkan. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.
2. Mengakomodasi. Memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini juga dapat menimbulkan kerja sama dengan memberi ipatan pada mereka untuk membuat keputusan. Anggota tim yang di bagian dari konflik dapat mengakomodasikan anggota lain dengan npatkan kebutuhan dia di tempat yang pertama.



3. Kompetisi. Metode ini dapat digunakan jika dipercaya memiliki lebih banyak informasi dan keahlian dibandingkan yang lainnya atau ketika tidak ingin berkompromi. Metode ini mungkin dapat memicu konflik, tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.
4. Kompromi atau negosiasi. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada saat yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalisir kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.
5. Memecahkan masalah atau kolaborasi. Menyatukan komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

2.1.9.3. Indikator-indikator Konflik Kerja

Menurut Rivai (2016) konflik kerja terdiri atas beberapa indikator, yaitu:

1. Konflik dalam diri seseorang. Konflik dalam diri seseorang umumnya terjadi karena seseorang berhadapan dengan tujuan yang bertentangan.
2. Konflik antarindividu. Konflik antarindividu pada umumnya dipicu oleh adanya perbedaan mengenai suatu permasalahan dan sebuah tujuan, di mana hasil dan keputusan bersama dinilai sangat menentukan.
3. Konflik antaranggota kelompok. Konflik dalam kelompok dapat bersifat afektif atau substantif. Konflik afektif adalah konflik yang timbul karena adanya tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Sedangkan konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena perbedaan latar belakang keahlian.
4. Konflik antarkelompok. Konflik antarkelompok umumnya terjadi karena masing-masing kelompok terlalu mengutamakan kepentingan atau tujuan kelompoknya sendiri.



2.2. Tinjauan Empiris

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	A. Erni Ratna Dewi	Pengaruh <i>Artificial Intelligence</i> dan Penggunaan Media Sosial terhadap Kinerja Guru melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi di Era Digitalisasi Pendidikan	• Kuantitatif • SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	AI berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Makassar. Pemahaman memperkuat hubungan AI terhadap kinerja	Menggunakan variabel independen yang sama yaitu <i>artificial intelligence</i> . Serta kesamaan variabel dependen yaitu kinerja	• Menggunakan variabel independen beban kerja dan konflik kerja. Variabel moderasi yaitu kompetensi dalam arti luas.
2	Tommy Andre Putra Adi, Ni Nyoman Suryani, Sapta Rini Widyawati	Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Samas Bhakti Pertiwi Mengwi Badung	• Kuantitatif • Regresi linear berganda	• Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	• Beban kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen • Analisis regresi linear berganda	• Menggunakan variabel independen AI dan konflik kerja • Variabel kompetensi sebagai variabel moderasi
3	Krisnawati & Bagia	Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	• Kuantitatif • Analisis regresi linear sederhana	Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sapta Prima Cargo	Kinerja sebagai variabel dependen	• Menggunakan variabel independen yaitu AI, beban kerja dan konflik kerja • Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
4	Heri & Andayani	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung	• Kuantitatif • Analisis regresi linear sederhana	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung	• Kinerja sebagai variabel dependen • Objek penelitian pada institusi pemerintahan	• Menggunakan variabel independen yaitu AI, beban kerja dan konflik kerja • Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi
5	Rizky Apridasari	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir	• Kuantitatif • Analisis regresi linear sederhana	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir	• Kinerja sebagai variabel dependen • Objek penelitian pada institusi pemerintahan	• Menggunakan variabel independen yaitu AI, beban kerja dan konflik kerja • Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi
6	Arya Satya Pratama, Suci Maela Sari, Maila Faiza, Moh Badwi dan Mochammad Isa Anshori	Pengaruh <i>Artificial Intelligence, Big Data</i> dan Otomatisasi terhadap Kinerja SDM di Era Digital	Kualitatif deskriptif	• Integrasi AI telah mengubah cara perusahaan melakukan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan. • Kemampuan AI untuk menganalisis profil kandidat dengan cepat, meramalkan kebutuhan pelatihan individu, dan memberikan rekomendasi berdasarkan data,	AI sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	• Menggunakan variabel independen yaitu beban kerja dan konflik kerja • Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
				telah meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan SDM. • <i>Big Data</i> telah menjadi aset berharga dalam membuat keputusan terkait SDM. Analisis data yang mendalam memungkinkan perusahaan untuk memahami tren karyawan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, dan merencanakan kebijakan yang lebih baik. Data juga mendukung keputusan terkait kompensasi dan retensi karyawan. • Otomasi telah menghilangkan tugas-tugas rutin yang memakan waktu, memungkinkan SDM untuk fokus pada		



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
				tugas-tugas yang memerlukan pemikiran strategis dan interaksi manusia. Proses otomasi dalam administrasi SDM, seperti penggajian dan manajemen waktu, telah meningkatkan efisiensi operasional. • Pengaruh AI, Big Data, dan Otomatisasi pada kinerja SDM adalah positif dan sangat relevan dalam era digital		
7	M Daffa Wardana Nitipradja & Nopi Hernawati	Pengaruh <i>Artificial Intelligence (AI)</i> dan Profesionalisme Auditor terhadap Kinerja Auditor	• Kuantitatif • Pengujian model pengukuran (<i>outer model</i>) dan pengujian model struktural (<i>inner model</i>)	<i>Artificial Intelligence (AI)</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor	AI sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	• Menggunakan variabel independen yaitu beban kerja dan konflik kerja • Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi
	Isa Astuti	Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Auditor	• Kuantitatif • Analisis regresi linear berganda	• Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor	AI sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	• Menggunakan variabel independen yaitu beban kerja dan konflik kerja



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
				Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor		Variabel kompetensi berperan sebagai variabel moderasi
9	Syarif Hidayat	<i>The Effect of Recruitment Process Through Artificial Intelligence Skills on the Selection Process</i>	Metode kuantitatif	- Variabel <i>Recruitment Process, Artificial Intelligence Skill</i>, dan <i>Selection Process</i> memiliki pengaruh yang signifikan dalam membangun proses rekrutmen dan seleksi karyawan di perusahaan Elha. - Analisis inferensial juga menunjukkan bahwa variabel <i>recruitment process</i> melalui AI secara signifikan mempengaruhi variabel <i>selection process</i>	Objek peneltian pada instansi pemerintahan	AI sebagai variabel independen
	 ng Fan, Long lin Yang, ig, Hao ling Guo	<i>High Conflict, High Performance? A Time-Lagged Study on Work-Family Conflict and Family Support</i>	- Kuantitatif - Analisis faktor	- Konflik kerja yang tinggi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja - Hubungan keluarga dapat memediasi	Menggunakan variabel konflik kerja sebagai variabel independen serta	Kompetensi sebagai variabel moderasi

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		<i>Congruence and Safety Performance</i>		pengaruh antara konflik kerja dengan kinerja	kinerja sebagai variabel dependen	
11	Mutiara S. Siburian, Riane Johnly Pio, dan Sofia A. P Sambul	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara	Kuantitatif	Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Beban kerja sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen	Menambahkan variabel konflik kerja sebagai variabel independen serta kompetensi sebagai variabel moderasi
12	Mariska Purwaamijaya & Prasetyo	<i>The Effect of Artificial Intelligence (AI) on Human Capital Management in Indonesia</i>	Metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan analisis regresi berganda yang menguji beberapa variabel indikator AI	<i>Deep learning</i> dan <i>big data</i> sebagai variabel AI berpengaruh signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia	Menggunakan AI sebagai variabel independen	Kinerja sebagai variabel dependen
13	Ritonga	Pengaruh Transformasi Digital terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Pematangsiantar	Metode kuantitatif dengan menggunakan angket/survei	Transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap pengembangan SDM melalui 14 indikator transformasi digital	Menggunakan AI sebagai variabel independen	Kinerja sebagai variabel dependen
	asmita	Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis	Metode kualitatif dengan tinjauan sistematis dan analisis literatur ilmiah	Teknologi digital mempengaruhi aktivitas SDM dan mengubah peran manajer SDM dari	Menggunakan indikator AI dalam manajemen SDM	• AI sebagai variabel independent • Kompetensi sebagai variabel moderasi • Metode kuantitatif



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Kompetensi Di Era Digital		statis menjadi dinamis dan strategis		
15	Anissa Kartikasari	Pengaruh Kompetensi SDM, Metode Pelatihan dan Tingkat Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Work Engagement</i> Sebagai Variabel Moderasi (Pt Gujati 59 Utama Sukoharjo)	• Kuantitatif • Analisis regresi linear berganda	• Kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja • <i>Work engagement</i> memperkuat hubungan kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja	Beban kerja sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen	• Menambahkan variabel konflik kerja dan AI sebagai variabel independen • Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi
16	Meng-Long Huo & Zhou Jiang	<i>Work-Life Conflict and Job Performance: The Mediating Role of Employee Wellbeing and The Moderating Role of Trait Extraversion</i>	• Kuantitatif • MRA	• Konflik kerja berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja • Sifat ekstrover memperkuat hubungan konflik kerja terhadap kinerja. Karyawan yang ekstrover mengalami banyak gangguan kesehatan dan penurunan kinerja	Konflik kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
17	Mehmet Mete et al.	<i>Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals</i>	• Kuantitatif • Regresi linear berganda	Konflik kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan konflik kerja dan konflik keluarga yang tinggi akan menurunkan tingkat kinerja	Konflik kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	• AI dan beban kerja sebagai variabel independen • Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi
18	Masyitha Muis et al.	<i>The effect of multiple role conflicts and work stress on the work performance of female employees</i>	• Kuantitatif • Observational analitik	Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perempuan di BNI Kota Makassar	Konflik kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	• AI dan beban kerja sebagai variabel independen • Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi
19	Mutiara Rita Perangin-Angin et al.	<i>The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan</i>	• Kuantitatif • Path Analysis	• Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja • Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Beban kerja/kualitas kerja sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi
20	Riandi Putra & Novi Yanti	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada PT.	• Kuantitatif • Analisis regresi berganda • MRA	• Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja • Semangat kerja tidak mampu memoderasi hubungan konflik	Konflik kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Taru Nusantara Padang		kerja terhadap kinerja		
21	Eka Idayanti et al.	<i>The Effects of Communication, Competency and Workload on Employee Performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali</i>	• Kuantitatif • Analisis regresi berganda	Kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel	Beban kerja sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen	• Menggunakan AI dan konflik kerja sebagai variabel independen • Menggunakan kompetensi sebagai variabel moderasi
22	Marhayani et al.	<i>Effect Of Competence and Employee Commitment to Employee Performance: Job Satisfaction as A Mediator (Study on Watering Office of Aceh Province)</i>	• Kuantitatif • SEM	• Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja • Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja	Kinerja sebagai variabel dependen	Kompetensi sebagai variabel moderasi
23	Rizky Dhelvia & Soegoto	<i>The Influence Workload and Competence on Employee Performance in Pt X Finance</i>	• Kuantitatif • Analisis regresi berganda	Beban kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Beban kerja sebagai variabel independen serta kinerja sebagai variabel dependen	Kompetensi sebagai variabel moderasi
	Idayanti et al.	Peran Aplikasi <i>Artificial Intelligence</i> dalam Mengembangkan dan Meningkatkan Kompetensi	• Kualitatif • Studi Literatur Review	AI berdampak pada peningkatan kompetensi bagi pendidik	AI sebagai variabel independen	Kompetensi berperan sebagai variabel moderasi



No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Profesional dan Kreatifitas Pendidik di Era Cybernetics 4.0				
25	Riyadus Solihin et al.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan <i>Artificial Intelligence</i> sebagai Variabel Moderasi di PT. Telekomunikasi Selular Surabaya	• Kuantitatif • SEM	AI dapat memoderasi hubungan antara <i>knowledge management</i> terhadap kinerja	Kinerja sebagai variabel dependen	AI berperan sebagai variabel independen

Sumber: Studi literatur

