

PENGARUH TRANSFORMASI LAYANAN KEPEGAWAIAN TERHADAP KESEJAHTERAAN DIGITAL PADA TENAGA NON-ASN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Zulfan¹, Agus Maulana¹, Sri Hidayanti¹

¹Universitas Islam Indragiri.

Email: efan404@gmail.com (korespondensi)

Abstract

This study aims to analyze the effect of personnel service transformation on the digital well-being of Non-Civil Servant (Non-ASN) employees at the Regional Secretariat of Indragiri Hilir Regency. The research employs a quantitative approach with an associative research design. The population consists of all Non-ASN employees working at the Regional Secretariat of Indragiri Hilir Regency, totaling 46 individuals. A nonprobability sampling technique using saturated sampling was applied, in which the entire population was used as the research sample. Data were collected through questionnaires and analyzed using SPSS software with simple linear regression analysis. The results indicate that personnel service transformation has a positive and significant effect on the digital well-being of Non-ASN employees. This finding suggests that the better the implementation of digital-based personnel service transformation, the higher the level of digital well-being experienced by Non-ASN employees. Therefore, personnel service transformation plays an important role in enhancing the quality of work experience and digital well-being of Non-ASN employees in local government institutions.

Keywords: Personnel service transformation, Digital well-being, Non-ASN employees

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi layanan kepegawaian terhadap kesejahteraan digital tenaga Non-Aparatur Sipil Negara (Non-ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian mencakup seluruh aparatur yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah 64 orang. Namun, sampel yang bersifat purposive sampling pada penelitian ini berjumlah 46 orang tenaga non-ASN. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan bantuan program SPSS dengan teknik regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi layanan kepegawaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan digital tenaga Non-ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan transformasi layanan kepegawaian berbasis digital, maka semakin meningkat pula kesejahteraan digital yang dirasakan oleh tenaga non-ASN. Oleh karena itu, transformasi layanan kepegawaian menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kualitas pengalaman kerja tenaga non-ASN di lingkungan pemerintahan daerah.

Kata kunci: Transformasi layanan kepegawaian, Kesejahteraan digital, Tenaga Non-ASN

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi keniscayaan di era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi. Pemerintah Indonesia secara resmi mengarahkan kebijakan reformasi birokrasi

menuju tata kelola pemerintahan berbasis digital melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan ini menandai pergeseran paradigma dari tata kelola manual menuju sistem digital yang berorientasi pada efisiensi, transparansi, dan

akuntabilitas publik (Ramdhan, M. A., 2025). Implementasi SPBE tidak hanya menyentuh aspek pelayanan publik, tetapi juga mencakup manajemen sumber daya manusia, termasuk sistem kepegawaian yang kini tengah bertransformasi secara menyeluruh (Syafirinadina, et al., 2024).

Dalam konteks tersebut, layanan kepegawaian menjadi salah satu aspek penting yang terdampak oleh digitalisasi birokrasi. Transformasi layanan pegawai diharapkan mampu untuk meningkatkan laju pengelolaan administrasi, memperbaiki sistem penilaian kinerja, serta menciptakan tata kelola SDM yang lebih efektif. Namun, perubahan ini tidak serta merta dapat dinikmati secara merata oleh seluruh pegawai, khususnya tenaga Non-Aparatur Sipil Negara (Non-ASN) yang masih menghadapi keterbatasan dalam akses dan pemanfaatan sistem kepegawaian digital. Padahal, tenaga Non-ASN memiliki peran vital dalam menopang aktivitas birokrasi di daerah, baik dalam fungsi administratif, operasional, maupun pelayanan publik (Badan Kepegawaian Negara, 2025).

Menurut Maulana, A. (2021) dalam Human Capital Jilid 2, penanganan untuk mengubah *stressor* dalam organisasi dapat dilakukan antara lain dengan mengubah struktur organisasi dengan mendesentralisasi atau mengurangi level hierarki, mengubah sistem imbalan, mengubah distribusi sumber daya, mengubah kebijakan dan program personel, mengembangkan sistem komunikasi yang lebih baik, menggunakan kelompok kerja sementara, menggunakan pengambilan keputusan secara partisipatif, mendesain ulang tugas seseorang dan sebagainya.

Fenomena ketimpangan akses terhadap sistem digital ini menjadi masalah mendasar dalam konteks kesejahteraan pegawai. Selama ini, kesejahteraan sering dimaknai sebatas kompensasi finansial seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Namun, di era digital, muncul dimensi baru yang disebut sebagai kesejahteraan digital (*digital well-being*), yakni kondisi di mana pegawai memperoleh kenyamanan, kemudahan, dan kepuasan dalam bekerja melalui dukungan sistem digital yang efektif (Maharani, et al., 2023). Konsep kesejahteraan digital ini menuntut adanya sistem kepegawaian yang tidak hanya efisien, tetapi juga inklusif dan humanis agar seluruh pegawai, termasuk Non-ASN, dapat merasakan manfaat transformasi digital secara setara.

Di Kabupaten Indragiri Hilir, khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah, implementasi layanan kepegawaian digital telah mulai dilakukan, tetapi belum sepenuhnya optimal.

Beberapa tenaga Non-ASN mengalami kesulitan mengakses aplikasi, belum memahami fitur digital yang tersedia, bahkan sebagian masih bergantung pada mekanisme manual karena keterbatasan fasilitas teknologi seperti perangkat dan jaringan internet yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya inklusif bagi seluruh lapisan pegawai (Fitriani, 2022). Menurut Maryani (2023), literasi digital yang rendah dalam birokrasi daerah sering kali menyebabkan pegawai kesulitan menyesuaikan diri dengan sistem baru, sehingga efisiensi kerja yang diharapkan justru tidak tercapai.

Tabel 1. Data Pegawai Non-ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir

No	Jabatan	Jumlah	Pendidikan	Masa Kerja
1	Sekretaris Daerah	1	S2	30 Tahun
2	Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum, dan Politik	1	S2	30 Tahun
3	Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan, dan Pembangunan	1	S2	30 Tahun
4	Staf Ahli Kemasyarakatan dan SDM	1	S2	30 Tahun
5	Asisten 1	1	S2	30 Tahun
6	Asisten 2	1	S2	30 Tahun
7	Asisten 3	1	S2	30 Tahun
8	Kepala Bagian Umum	1	S2	20 Tahun
9	Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan	1	S2	20 Tahun
10	Kepala Bagian Kerjasama dan Perbatasan	1	S2	20 Tahun
11	Kepala Bagian Hukum	1	S2	20 Tahun
12	Kepala Bagian Tata Pemerintahan	1	S2	20 Tahun
13	Kepala Bagian Perekonomian dan SDA	1	S2	20 Tahun
14	Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	1	S2	20 Tahun
15	Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat	1	S2	20 Tahun
16	Kepala Bagian Pengadaan Barang/Jasa	1	S2	20 Tahun
17	Kepala Bagian Administrasi Pembangunan	1	S2	20 Tahun
18	Kepala Bagian Organisasi	1	S2	20 Tahun
19	Pegawai Non-ASN	46	SMA – S1	5-10 Tahun
Total	Laki-laki	55		
	Perempuan	9		
Total Keseluruhan		64		

(Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Indragiri Hilir, 2025)

Selain faktor kemampuan individu, keterbatasan kebijakan dan dukungan organisasi juga menjadi hambatan dalam optimalisasi kesejahteraan digital. Banyak instansi pemerintah daerah yang belum

memiliki strategi komprehensif dalam mengintegrasikan transformasi digital dengan peningkatan kesejahteraan pegawai. Kebijakan sering kali terfokus pada pengadaan sistem dan infrastruktur tanpa memperhatikan aspek manusia dan budaya kerja yang menyertainya (Kuipers, B. S., et al., 2021). Padahal, menurut Armstrong, M., & Taylor, S. (2023), perubahan organisasi yang berhasil tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi oleh sejauh mana manusia di dalam organisasi tersebut mampu beradaptasi dan menerima perubahan.

Tabel 2. Layanan Digitalisasi Kepegawaian

No	Jenis	Waktu	Keterangan
1	Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG / e-Pegawai)	Senin-Jumat	Akses penuh untuk update data & pengecekan profil kepegawaian
2	Aplikasi Absensi Elektronik	Senin-Jumat	Absensi dapat dilakukan setiap hari; monitoring oleh admin Senin-Jumat
3	e-Cuti / e-Izin / e-Tugas	Senin-Jumat	Pengajuan 24 jam, verifikasi & persetujuan pada jam kerja
4	e-Kinerja / e-SKP	Senin-Jumat	Pengisian bisa kapan saja; penilaian diproses pada jam kerja
5	e-Payroll / Slip Gaji Digital	Senin-Jumat	Akses slip gaji 24 jam; proses payroll internal jam kerja
6	Portal Mandiri Pegawai	Senin-Jumat	Akses mandiri untuk download dokumen, cek data pribadi
7	e-Tanda Tangan Elektronik (TTE)	Senin-Jumat	Penandatanganan otomatis sesuai antrean pada jam kerja
8	Helpdesk Digital Kepegawaian	Senin-Jumat	Layanan bantuan pengguna (WA/email/portal tiket)

(Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Indragiri Hilir, 2025)

Kondisi ketidaksetaraan ini diperparah oleh status hukum tenaga Non-ASN yang masih belum memiliki kepastian sebagaimana ASN. Status kontrak tahunan, ketergantungan pada kebijakan daerah, dan keterbatasan hak kepegawaian menyebabkan tenaga Non-ASN tidak sepenuhnya memiliki akses yang sama terhadap fasilitas digital dan pelatihan kompetensi. Akibatnya, tenaga Non-ASN sering kali merasa terpinggirkan dalam sistem yang seharusnya inklusif dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan bersama (Hidayat, 2022). Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan motivasi dan loyalitas kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas birokrasi daerah.

Masalah lainnya terletak pada belum adanya sistem evaluasi yang mengukur sejauh mana layanan kepegawaian digital

berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan Non-ASN. Penilaian keberhasilan digitalisasi selama ini lebih banyak didasarkan pada aspek teknis, seperti kecepatan proses atau jumlah layanan yang terdigitalisasi, tanpa memperhatikan dimensi kesejahteraan pegawai yang menjadi pengguna sistem tersebut. Padahal, indikator kesejahteraan digital seharusnya juga mencakup kepuasan pengguna, aksesibilitas, serta dampak terhadap keseimbangan kehidupan kerja (Putri, A. A., et al., 2023).

Menurut Maharani, et al. (2023), kesejahteraan digital dalam sektor publik hanya dapat tercapai apabila digitalisasi didesain secara partisipatif, di mana pegawai turut dilibatkan dalam proses perancangan dan evaluasi sistem (Maharani, et al., 2023). Jika tenaga Non-ASN tidak dilibatkan dalam proses tersebut, maka sistem digital yang dibangun berpotensi tidak relevan dengan kebutuhan tenaga Non-ASN, bahkan dapat menambah beban kerja akibat ketidaksesuaian fitur dan prosedur. Oleh karena itu, penting bagi instansi daerah untuk menempatkan tenaga Non-ASN sebagai subjek aktif dalam proses transformasi layanan kepegawaian digital.

Transformasi digital juga membawa konsekuensi terhadap aspek psikologis pegawai. Bagi sebagian tenaga Non-ASN, penerapan sistem baru sering kali menimbulkan tekanan mental seperti kecemasan, stres kerja, atau rasa takut gagal beradaptasi. Keberhasilan adaptasi digital sangat bergantung pada dukungan organisasi, termasuk pelatihan yang memadai dan lingkungan kerja yang suportif, bahkan budaya kerja juga sangat berpengaruh (Syafirinadina & Khairuddin, H., 2017). Tanpa dukungan tersebut, perubahan digital dapat menciptakan ketimpangan kesejahteraan, di mana hanya pegawai yang memiliki kemampuan digital tinggi yang mampu merasakan manfaatnya.

Selain itu, permasalahan infrastruktur teknologi di daerah juga turut menghambat efektivitas transformasi layanan kepegawaian (Utami, E., Rifa'i, A., & Hidayanti, S., 2024). Di beberapa bagian Kabupaten Indragiri Hilir, jaringan internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat kerja menjadi kendala dalam mengakses sistem kepegawaian online (Fitriani, 2023). Hal ini memperlihatkan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada kebijakan dan SDM, tetapi juga membutuhkan dukungan ekosistem teknologi yang memadai agar manfaatnya dapat dirasakan secara merata oleh seluruh tenaga kerja pemerintahan.

Lebih lanjut, penelitian ini penting karena

akan mengkaji sejauh mana sistem kepegawaian digital telah berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Kajian ini tidak hanya menyoroti aspek teknis dari implementasi digitalisasi, tetapi juga menganalisis dampaknya terhadap kesejahteraan, kenyamanan kerja, dan efektivitas layanan kepegawaian (Haryadi, 2025). Dengan demikian, penelitian ini berupaya untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara transformasi digital dan kesejahteraan pegawai dalam konteks birokrasi daerah.

Di sisi lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM Non-ASN yang lebih adaptif dan inklusif. Peningkatan kesejahteraan digital tidak hanya menjadi indikator keberhasilan implementasi SPBE, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pemerintah daerah mampu menempatkan pegawai sebagai aset utama dalam transformasi birokrasi (Kuipers, B. S., et al., 2021). Oleh karena itu, optimalisasi kesejahteraan digital tenaga Non-ASN menjadi langkah strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, efisien, dan berkeadilan.

Dengan memperhatikan berbagai permasalahan tersebut, maka fokus penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana transformasi layanan kepegawaian dapat dioptimalkan guna meningkatkan kesejahteraan digital tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini tidak hanya penting dalam konteks peningkatan kinerja birokrasi daerah, tetapi juga dalam kerangka membangun budaya kerja digital yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan di lingkungan pemerintahan Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus menegaskan urgensi untuk mengkaji **"Pengaruh Transformasi Layanan Kepegawaian terhadap Kesejahteraan Digital pada Tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir."**

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar Variabel

2.1.1. Transformasi Layanan Kepegawaian (X)

Transformasi layanan kepegawaian berakar dari konsep Digital Human Resource Management (Digital HRM) yang dikemukakan oleh Bondarouk dan Brewster

(2016), yang menjelaskan bahwa digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia mencakup penerapan teknologi untuk mempercepat, menyederhanakan, dan meningkatkan kualitas layanan kepegawaian. Dalam konteks organisasi publik, transformasi ini diwujudkan melalui digitalisasi sistem administrasi pegawai, otomatisasi pelayanan, serta pemanfaatan platform daring untuk pengelolaan data, penilaian kinerja, dan komunikasi internal. Transformasi tersebut tidak hanya mengubah cara kerja birokrasi, tetapi juga menuntut perubahan perilaku organisasi dalam mengadopsi teknologi secara adaptif. Menurut teori E-HRM, transformasi digital yang efektif harus didukung oleh kesiapan infrastruktur teknologi, kompetensi digital pegawai, serta komitmen pimpinan dalam membangun budaya kerja berbasis data dan teknologi. Dengan demikian, transformasi layanan kepegawaian menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efisiensi birokrasi dan kesejahteraan pegawai di era digital.

Selain itu, teori Technology Acceptance Model (TAM) juga relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana pegawai menerima dan menggunakan sistem digital dalam layanan kepegawaian. Menurut teori ini, dua faktor utama yang memengaruhi penerimaan teknologi adalah *perceived usefulness* (manfaat yang dirasakan) dan *perceived ease of use* (kemudahan penggunaan). Apabila sistem digital dirasakan bermanfaat dan mudah digunakan oleh pegawai, maka tingkat penerimaannya akan meningkat, sehingga proses transformasi kepegawaian dapat berjalan efektif. Dalam konteks penelitian ini, penerapan teori TAM membantu menjelaskan sejauh mana tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir mampu beradaptasi dengan sistem kepegawaian digital dan merasakan manfaatnya terhadap pekerjaan pegawai (Fitriyah, 2020).

2.1.2. Kesejahteraan Digital (Y)

Konsep kesejahteraan digital berlandaskan pada teori *Well-Being Theory* yang menjelaskan bahwa kesejahteraan individu tidak hanya ditentukan oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh kepuasan psikologis, rasa keterhubungan, pencapaian, dan makna dalam pekerjaan. Dalam konteks era digital, kesejahteraan pegawai juga dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai merasa nyaman, aman, dan mampu beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi. Kesejahteraan digital (*digital well-being*) mencakup kemampuan individu untuk menggunakan teknologi secara sehat,

produktif, dan seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi. Dalam ranah organisasi publik, kesejahteraan digital tercermin dari bagaimana sistem kepegawaian digital mempermudah pegawai dalam mengakses informasi, mempercepat layanan administratif, serta mengurangi beban kerja manual yang dapat menimbulkan stres atau kelelahan (Hasibuan, 2022).

Selain itu, teori *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)* juga menjadi landasan penting dalam memahami kesejahteraan digital tenaga Non-ASN. Teori ini menekankan pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan SDM, di mana kesejahteraan pegawai harus menjadi fokus utama agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam konteks transformasi digital, penerapan prinsip *Sustainable HRM* berarti menciptakan sistem kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga memberikan ruang bagi pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi tanpa kehilangan keseimbangan hidup. Dengan demikian, kesejahteraan digital tenaga Non-ASN merupakan hasil dari integrasi antara penerapan teknologi, dukungan organisasi, dan perhatian terhadap kesehatan psikologis serta keseimbangan kerja tenaga Non-ASN di era birokrasi digital (Rahmadani, 2021).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Digital Human Resource Management (Digital HRM)

Teori *Digital HRM* yang dikemukakan oleh Bondarouk dan Brewster menjelaskan bahwa digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis dalam memanfaatkan teknologi dalam rangka melakukan percepatan, menyederhanakan, dan meningkatkan kualitas layanan kepegawaian. *Digital HRM* bukan hanya sekadar penerapan perangkat lunak atau aplikasi, melainkan sebuah transformasi menyeluruh yang mencakup perubahan sistem, proses, dan perilaku organisasi. Menurut Bondarouk dan Brewster, implementasi *Digital HRM* mengintegrasikan tiga elemen penting, yaitu teknologi informasi, strategi SDM, dan budaya organisasi digital yang adaptif (Bondarouk & Brewster, 2016). Dalam konteks sektor publik, konsep ini diwujudkan melalui digitalisasi sistem administrasi pegawai, otomatisasi proses layanan, dan penggunaan platform daring untuk pengelolaan data serta komunikasi internal, yang secara keseluruhan berorientasi pada efisiensi dan transparansi birokrasi.

Relevansi teori *Digital Human Resource Management (Digital HRM)* dalam penelitian

ini terletak pada penerapannya dalam konteks transformasi layanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. *Digital HRM* menjadi dasar konseptual untuk memahami bagaimana digitalisasi dapat digunakan sebagai instrumen peningkatan efisiensi administrasi dan kesejahteraan tenaga Non-ASN. Penerapan sistem kepegawaian digital, seperti absensi elektronik, pengarsipan daring, dan aplikasi layanan administrasi, merupakan bentuk nyata implementasi *Digital HRM* di birokrasi daerah. Namun, efektivitasnya sangat ditentukan oleh kesiapan infrastruktur, kompetensi pegawai, serta dukungan organisasi. Dengan demikian, teori ini membantu menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam layanan kepegawaian tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan manusia dan budaya kerja yang mendukungnya.

2.2.2. Teori Technology Acceptance Model (TAM)

Teori *Technology Acceptance Model (TAM)* yang dikembangkan oleh Davis menjelaskan bahwa penerimaan seseorang terhadap teknologi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *perceived usefulness* (manfaat yang dirasakan) dan *perceived ease of use* (kemudahan penggunaan). Teori ini menggambarkan bahwa semakin tinggi persepsi seseorang terhadap manfaat dan kemudahan penggunaan suatu sistem digital, maka semakin besar pula niat dan kemauan pekerja untuk menggunakannya. Model TAM juga mengaitkan persepsi tersebut dengan sikap positif terhadap penggunaan teknologi yang pada akhirnya memengaruhi kinerja individu. Dalam organisasi publik, teori ini sering digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan aparatur atau pegawai dalam mengadopsi sistem informasi baru, termasuk sistem kepegawaian digital yang menjadi bagian dari reformasi birokrasi modern (Wibisono, 2021).

Relevansinya dalam penelitian ini terletak pada bagaimana tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menerima dan menggunakan sistem kepegawaian digital yang diterapkan oleh pemerintah daerah. Melalui perspektif TAM, dapat dianalisis sejauh mana tenaga Non-ASN merasakan manfaat sistem digital seperti peningkatan efisiensi kerja, kemudahan akses layanan administrasi, serta kenyamanan dalam berinteraksi melalui platform daring. Jika pegawai merasakan sistem tersebut mudah digunakan dan memberikan manfaat nyata terhadap

pekerjaan, maka penerimaan terhadap transformasi digital akan meningkat, sehingga efektivitas layanan kepegawaian dapat tercapai. Dengan demikian, teori TAM memberikan landasan untuk memahami hubungan antara persepsi pegawai terhadap teknologi dan tingkat keberhasilan implementasi digitalisasi kepegawaian (Haryadi, 2025).

2.2.3. Teori Well-Being

Teori *Well-Being* yang dikembangkan oleh Seligman menjelaskan bahwa kesejahteraan individu tidak hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga dari kepuasan psikologis, hubungan sosial, makna hidup, dan pencapaian pribadi. Dalam model PERMA (*Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, and Achievement*), kesejahteraan merupakan hasil dari interaksi positif antara individu dan lingkungannya yang menciptakan perasaan berdaya dan produktif. Dalam konteks organisasi, kesejahteraan mencakup keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan emosional pegawai. Di era digital, konsep ini berkembang menjadi *digital well-being*, yaitu kemampuan individu untuk menggunakan teknologi secara sehat, produktif, dan tetap seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi (Rahmawati, 2022).

Relevansi teori *Well-Being* dalam penelitian ini terlihat pada bagaimana transformasi layanan kepegawaian digital dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga Non-ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Kesejahteraan digital tercermin dari sejauh mana pegawai merasa nyaman, aman, dan tidak terbebani dengan sistem kerja berbasis teknologi. Ketika sistem kepegawaian digital mempermudah pekerjaan, mempercepat proses administrasi, dan mengurangi stres akibat pekerjaan manual, maka tingkat kesejahteraan pegawai akan meningkat. Sebaliknya, apabila sistem digital tidak ramah pengguna atau kurang mendukung, maka kesejahteraan pegawai dapat menurun akibat frustrasi dan tekanan adaptasi. Oleh karena itu, teori *Well-Being* memberikan perspektif penting dalam menilai sejauh mana transformasi digital benar-benar memberikan nilai tambah terhadap kondisi psikologis dan kesejahteraan tenaga Non-ASN (Retnowati, et al., 2025).

2.2.4. Teori Sustainable HRM

Teori *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)* yang dikemukakan oleh Ehnert menekankan

bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus berorientasi pada keberlanjutan, baik dari sisi organisasi maupun kesejahteraan pegawai. *Sustainable HRM* menuntut organisasi untuk menciptakan sistem kerja yang tidak hanya efisien dan produktif, tetapi juga memperhatikan kesehatan, keseimbangan hidup, serta perkembangan individu dalam jangka panjang. Konsep ini menggabungkan prinsip keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan tenaga kerja sehingga organisasi mampu bertahan di tengah perubahan global yang cepat, termasuk perubahan akibat digitalisasi (Ashari, et al., 2025).

2.3. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, efisiensi, transparansi, serta motivasi kerja pegawai, khususnya melalui penguatan kompetensi dan literasi digital, kepemimpinan digital, serta penerapan sistem *e-HRM* (Rizanuddin, 2022; Vebryana et al., 2023; Akbar et al., 2023). Penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa digitalisasi SDM di sektor publik menghadapi tantangan struktural dan kultural yang lebih kompleks dibanding sektor swasta, terutama di tingkat pemerintahan daerah (Mulyani & Rulandari, 2024). Namun, pada penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya dengan mengangkat judul, tema dan indikator yang berbeda.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan penjelasan yang terukur dan sistematis mengenai hubungan antara variabel transformasi layanan kepegawaian digital (variabel independen) dan kesejahteraan digital tenaga Non-ASN (variabel dependen). Metode asosiatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel digitalisasi layanan kepegawaian dengan kesejahteraan digital tenaga Non-ASN (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2017).

3.2. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan data bagian kepegawaian tahun

2025, terdapat 64 aparatur, yang terdiri dari 5 ASN, dan 46 tenaga Non-ASN.

3.3. Sampel Penelitian

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel dengan kriteria tertentu (Arikunto, 2019). Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pegawai Non-ASN yang telah bekerja minimal satu tahun; dan
2. Pegawai Non-ASN yang menggunakan sistem layanan kepegawaian digital dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan kriteria tersebut, sampel pada penelitian ini berjumlah 46 orang tenaga Non-ASN.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi (a) kuesioner (angket), (b) wawancara terbatas, dan (c) dokumentasi.

- a) Kuesioner disusun dengan *skala Likert* 1–5 yang mencakup indikator seluruh indikator per variabel.
- b) Wawancara terbatas dilakukan pada pejabat subbagian kepegawaian.
- c) Dokumentasi, struktur organisasi, jumlah Non-ASN, dan regulasi internal terkait sistem digitalisasi kepegawaian.

3.5. Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner akan dianalisis menggunakan analisis statistik inferensial. Analisis statistik inferensial merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan kesamaan antara hasil sampel dengan hasil keseluruhan. Analisis data dilakukan melalui tahapan:

1. Uji validitas dan reliabilitas instrumen,
2. Uji normalitas data,
3. Uji regresi linier sederhana.

Analisis ini diolah menggunakan program SPSS versi 26, untuk mendapatkan hasil yang akurat.

3.6. Variabel Penelitian

3.6.1. Variabel Independen (X)

Transformasi layanan kepegawaian merupakan proses perubahan sistem administrasi dan pengelolaan pegawai dari model konvensional menuju sistem digital yang berbasis teknologi informasi. Variabel ini mencakup empat indikator utama, yaitu kesiapan infrastruktur teknologi, kompetensi digital pegawai, komitmen pimpinan dalam membangun budaya kerja berbasis data dan

teknologi, serta peningkatan efisiensi birokrasi.

3.6.2. Variabel Dependen (Y)

Kesejahteraan digital tenaga Non-ASN merujuk pada kondisi ketika pegawai merasakan kenyamanan, kepuasan, dan pengalaman kerja yang positif saat berinteraksi dengan sistem dan teknologi digital yang digunakan dalam lingkungan kerja tenaga Non-ASN. variabel ini mencakup empat indikator utama, yaitu kepuasan psikologis, rasa keterhubungan, pencapaian dalam pekerjaan, serta pencapaian makna dalam pekerjaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Validitas

Tabel 3. Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Ket.
X	Item 1	0,926	0,291	Valid
	Item 2	0,880	0,291	Valid
	Item 3	0,920	0,291	Valid
	Item 4	0,873	0,291	Valid
	Item 5	0,920	0,291	Valid
	Item 6	0,888	0,291	Valid
	Item 7	0,920	0,291	Valid
	Item 8	0,873	0,291	Valid
	Item 9	0,920	0,291	Valid
	Item 10	0,880	0,291	Valid
	Item 11	0,910	0,291	Valid
	Item 12	0,880	0,291	Valid
Y	Item 1	0,928	0,291	Valid
	Item 2	0,878	0,291	Valid
	Item 3	0,926	0,291	Valid
	Item 4	0,861	0,291	Valid
	Item 5	0,928	0,291	Valid
	Item 6	0,878	0,291	Valid
	Item 7	0,928	0,291	Valid
	Item 8	0,872	0,291	Valid
	Item 9	0,928	0,291	Valid
	Item 10	0,878	0,291	Valid
	Item 11	0,928	0,291	Valid
	Item 12	0,872	0,291	Valid

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 3, masing-masing item mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel, sehingga keseluruhan variabel penelitian dapat dinyatakan valid.

4.2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
X	,977	12
Y	,978	12

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 4, dinyatakan bahwa variabel Transformasi Layanan Kepegawaian memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,977 dan variabel Kesejahteraan Digital memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,978. Maka,

ukuran kemantapan Alpha pada kategori reliabel.

4.3. Uji Normalitas

Tabel 5. Uji Normalitas
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KD_TOTAL	,214	46	,000	,877	46	,000

a. Lilliefors Significance Correction

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 5, dinyatakan bahwa data berdistribusi normal dengan nilai Asymp. Sig (2 tailed) sebesar 0,877 dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05.

4.4. Uji Linearitas

Tabel 6. Uji Linearitas
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TLK TO TAL KD TOT AL	Between Groups	Combined	5740,559	6	956,760	3230,617	,000
		Linearity	5739,538	1	5739,538	19380,257	,000
		Deviation from Linearity	1,021	5	,204	,690	,634
	Within Groups		11,550	39	,296		
	Total		5752,109	45			

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 6, dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel Transformasi Layanan Kepegawaian dengan variabel Kesejahteraan Digital karena nilai sig deviation from linearity 0,634 > 0,05.

4.5. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas Glesjer
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	,041	,270		,150	,881
	TLK_TOTAL	,006	,006	,139	,934	,356

a. Dependent Variable: ABS_RES

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 7, dinyatakan bahwa model regresi yang digunakan terbebas dari heteroskedastisitas, karena nilai sig dari variabel 0,356 > 0,05.

4.6. Regresi Linier Sederhana

Tabel 8. Regresi Linier Sederhana
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	-,120	,324		-,370	,713
	TLK_TOTAL	1,004	,007	,999	141,736	,000

a. Dependent Variable: KD_TOTAL

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Persamaan regresi linear sederhana yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = -0,120 + 1,004X$$

Y = Kesejahteraan Digital

X = Transformasi Layanan Kepegawaian

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar -0,120 menyatakan bahwa apabila Transformasi Layanan Kepegawaian bernilai nol, maka Kesejahteraan Digital memiliki nilai sebesar 0,120. Koefisien regresi Transformasi Layanan Kepegawaian sebesar 1,004 menunjukkan bahwa Transformasi Layanan Kepegawaian berpengaruh positif terhadap Kesejahteraan Digital. Setiap peningkatan satu satuan Transformasi Layanan Kepegawaian akan meningkatkan Kesejahteraan Digital sebesar 1,004 satuan.

4.7. Uji t (Parsial)

Tabel 9. Uji Parsial t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	-,120	,324		-,370	,713
	TLK_TOTAL	1,004	,007	,999	141,736	,000

a. Dependent Variable: KD_TOTAL

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Rumus dalam mencari t tabel adalah: Nilai $\alpha / 2 = 0,05 / 2 = 0,025$, sedangkan Derajat Kebebasan (df) = $n - 2 = 46 - 2 = 44$. Nilai 0,025:44 kemudian dilihat pada distribusi nilai t tabel, maka didapat nilai t tabel sebesar 2,015.

Karena nilai t hitung dari variabel Transformasi Layanan Kepegawaian sebesar 141,736 > 2,015, maka Transformasi Layanan Kepegawaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Digital.

Menurut Maulana, A., et al. (2023), oleh karena itu, untuk mendorong karyawan dalam mencapai keterikatan dan komitmen yang tinggi dalam perannya terhadap pekerjaan dan organisasi sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama dari individu pegawai tersebut yang dapat memotivasi karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

4.8. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 10. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,999 ^a	,998	,998	,53733

a. Predictors: (Constant), TLK_TOTAL

b. Dependent Variable: KD_TOTAL

(Sumber: Output SPSS, 2026)

Berdasarkan tabel 10, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,998. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Transformasi Layanan Kepegawaian mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel Kesejahteraan Digital sebesar 99,8%, sedangkan 0,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti.

Menurut Maulana, A. (2023) dalam Human Capital Jilid 1 menyatakan bahwa agile merupakan sebuah konsep baru dalam dunia teknologi informatika yang dikembangkan untuk kebutuhan manusia di era 5.0 untuk memulai menjawab tantangan VUCA dengan menghadirkan sebuah *Unlimited Concept*, dimana waktu dan tempat bukan lagi menjadi sebuah penghalang dalam memenuhi keinginan manusia dengan tanpa adanya keterbatasan energy sebagai kendala dalam menggerakkan layanan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Layanan Kepegawaian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Digital pada tenaga non-ASN di sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Artinya, semakin tinggi tingkat Transformasi Layanan Kepegawaian, maka Kesejahteraan Digital cenderung naik.
2. Penerapan Transformasi Layanan Kepegawaian memberikan dampak yang sangat kuat terhadap Kesejahteraan Digital, yang tercermin dari tingginya kontribusi variabel Transformasi Layanan Kepegawaian dalam menjelaskan perubahan Kesejahteraan Digital. Dengan demikian, aspek digitalisasi kepegawaian menjadi faktor dominan dalam mendukung kenyamanan, kemudahan, dan efektivitas kerja tenaga Non-ASN.
3. Kesejahteraan Digital tenaga Non-ASN sangat dipengaruhi oleh sejauh mana sistem kepegawaian digital diterapkan secara optimal, termasuk dalam hal akses, kecepatan layanan, dan kejelasan informasi kepegawaian. Semakin baik transformasi layanan kepegawaian dilaksanakan, maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan digital yang dirasakan oleh tenaga Non-ASN.

5.2. Saran

1. Pemerintah daerah diharapkan dapat terus memperkuat transformasi layanan kepegawaian yang berbasis digital secara berkelanjutan, khususnya dengan adanya peningkatan kesiapan dalam infrastruktur teknologi, adanya pengembangan sistem kepegawaian yang terintegrasi, serta penyediaan layanan digital yang ramah pengguna.
2. Tenaga Non-ASN diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan literasi digital secara mandiri maupun melalui pelatihan yang telah disediakan oleh instansi, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis teknologi.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan digital, seperti budaya organisasi, kepemimpinan digital, beban kerja, atau dukungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- [1] Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practic: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publisher.
- [2] Ashari, et al. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Sada Kurnia Pustaka.
- [3] Ramdhan, M. A. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Praktik Modern di Era Digital*. Gemilang Press Indonesia
- [4] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- [5] Kuipers, B. S., et al. (2021). *Managing Change if Public Organizations: A Review of the Literature*. Public Administration.
- [6] Maulana, A. (2021). *Human Capital Jilid 1*. Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PCRI).
- [7] Maulana, A. (2021). *Human Capital Jilid 2*. Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PCRI).
- [8] Maulana, A., Guntur, SM., & Khairuddin, H. (2023). *Human Resource Management*. Penerbit Indonesia Emas Group.
- [9] Syafrinadina, et al. (2025). *Buku Panduan Penulisan Artikel Ilmiah*.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indragiri.

- [10] Syafrinadina, et al. (2024). *Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit CV. Gita Lentera.

B. Jurnal Ilmiah

- [11] Adinegoro, K. R. R. (2025). *Kajian Manajemen Kepegawaian Berdasarkan Hasil Analisis Publikasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara Indonesia Menggunakan Metode Bibliometrik*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN, 19(1), 55–76.
- [12] Akbar, R. S., Soemartono, T., Sukmana, P., & Rachmatsyah, T. H. (2023). *Developing a Human Resource Management Model for E-Government Implementation in the Public Sector*. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13 (5), 3491-3502.
- [13] Alfaridzah, A. L., Firlana, H., & Astuti, R. K. (2025). *Implementasi dan Dampak Sistem Manajemen SDM Berbasis E-Government di Indonesia*. Jurnal Kajian Pemerintah, 11(1), 145-156
- [14] Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Digitalisasi Birokrasi Pemerintahan: Mewujudkan Layanan Publik yang Efisien dan Modern*.
- [15] Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the Future of HRM and Technology Research*. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671.
- [16] Fitriyah, S. H. (2020). *Penggunaan Metode Technology Acceptance Model dalam Analisis E-Procurement di Pemprov Jawa Barat*. Jurnal Riset Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 2(2), 40–50.
- [17] Fitriani, N. (2022). *Kebijakan Pengelolaan Tenaga Non-ASN di Era Digital*. Jurnal Borneo Administrasi, 9(2), 67–70.
- [18] Haryadi, D. S. (2025). *Digital Transformation in Human Resources Management: Literature Reviews on Effectiveness and Implementation Challenges*. Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi, 5(2), 387–394.
- [19] Hasibuan, R. F. (2022). *Digital Well-Being dan Kinerja Pegawai pada Era Transformasi Digital*. Jurnal Administrasi Publik Nusantara, 4(2), 50–65.
- [20] Hulu, P. H., Halawa, F., & Waruwu, E. (2021). *Sustainable Human Resource Management: Analisis Komprehensif terhadap Konsep, Praktik, dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dalam Organisasi Modern*. Likuid: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan, 1(3), 51–61.
- [21] Maharani, A., Zeifuddin, A., Safitri, D. A., Rosada, H. S., & Anshori, M. I. (2023). *Kesejahteraan Mental Karyawan dalam Era Digital: Dampak Teknologi pada Kesejahteraan Mental Karyawan dan Upaya untuk Mengatasi Stres Digital*. Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen, 2(4), 113–130.
- [22] Maryani, D. (2024). *Sustainable HRM dan keseimbangan kerja di era digitalisasi birokrasi*. Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik, 12(2), 66–70.
- [23] Mulyani, A., & Rulandari, R. (2024). *Comparison of human resource management characteristics between public sector and private sector in Indonesia in the era of digital transformation*. Politeia Journal of Social Science, IDSCIPub.
- [24] Putri, A. A., et al. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Indonesia Economic Journal, 1(2), 1631–1642.
- [25] Retnowati, E., Kamal, F., Karyono, Anjanarko, T. S., & Mere, K. (2025). *Kesejahteraan Karyawan di Era Digital: Menyeimbangkan Teknologi dan Kesehatan Mental di Tempat Kerja*. Costing: Journal of Economic, Business, and Accounting, 8(2), 947–952.
- [26] Rahmawati, L. (2022). *Digital Well-Being dan Kesejahteraan Psikologis Pegawai di Era Transformasi Digital*. Jurnal Psikologi Terapan, 12(2), 50–65.
- [27] Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta, Sekretariat Negara.
- [28] Rizanuddin. (2022). *The competence in the digital era in improving public service performance*. Entrepreneur Journal. Universitas Majalengka.
- [29] Syafrinadina & Khairuddin, H. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Kantor Camat Enok Kabupaten Indragiri Hilir*. Jurnal Analisis Manajemen, 3(1), 57-67.
- [30] Vebryana, M., Puspitasari, A., & Nirmalasari, I. (2023). *The influence of digital literacy and digital leadership mediated by employee motivation on the performance of East Java Province government ASN employees*. International Journal of Social Science (IJSOC).
- [31] Wibisono, A. (2021). *Technology Acceptance Model (TAM) dalam Penerapan Sistem Informasi*

- Pemerintahan Digital*. Jurnal Sistem Informasi dan Kebijakan Publik, 6(1), 40-52.
- [32] Utami, E., Rifa'i, A., & Hidayanti, S. (2024). *Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kualitas Layanan Aparatur Desa Kuala Patah Parang Kecamatan Sungai Batang*. Jurnal Analisis Manajemen, 10(2), 173-185.