

BAB 3 Menentukan Use Case AI yang Tepat

3.1 Pendahuluan

Setelah pada bab sebelumnya pembaca mempelajari berbagai jenis solusi AI, memahami peran data sebagai pondasi, mengenal prompting sebagai keterampilan praktis, dan melihat perkembangan agentic AI secara lebih hati-hati, maka pertanyaan berikutnya menjadi semakin penting dan semakin strategis: **masalah seperti apa yang sebenarnya layak dibantu oleh AI?** Pertanyaan ini menjadi inti dari Bab 3, karena dalam praktik organisasi, keberhasilan penggunaan AI lebih sering ditentukan oleh ketepatan memilih use case daripada oleh kecanggihan teknologi yang digunakan.

Dalam banyak organisasi, kegagalan inisiatif AI tidak selalu terjadi karena modelnya buruk atau karena teknologinya tidak tersedia. Kegagalan justru sering bermula lebih awal, yaitu ketika organisasi memilih masalah yang kurang tepat. Ada organisasi yang terlalu cepat memulai dari solusi, misalnya dengan mengatakan “kita perlu chatbot”, “kita perlu agent”, atau “kita perlu machine learning”, padahal mereka belum benar-benar jelas masalah apa yang ingin diselesaikan. Ada pula organisasi yang melihat AI sebagai jawaban umum atas berbagai persoalan, lalu mencoba memasukannya ke banyak proses tanpa memilah mana yang sungguh layak dan mana yang sebenarnya lebih baik diselesaikan dengan perbaikan proses, aturan kerja, atau pengelolaan data yang lebih baik.

Karena itu, bab ini tidak dimulai dari model atau aplikasi. Bab ini dimulai dari **masalah organisasi**. Pendekatan ini penting, terutama untuk peserta pelatihan yang berasal dari bidang kesehatan, hukum, kebijakan publik, pengawasan, administrasi, layanan, komunikasi, dan berbagai fungsi lain di sektor publik. Peserta dari bidang-bidang tersebut tidak selalu membutuhkan pengetahuan teknis yang sangat dalam tentang bagaimana model dibangun, tetapi mereka sangat membutuhkan kemampuan untuk menilai:

- persoalan apa yang benar-benar relevan untuk dibantu AI,
- apa manfaat yang diharapkan,
- apa risiko yang mungkin timbul,
- dan bagaimana memilih use case secara realistis.

Dengan kata lain, Bab 3 mengajak pembaca berpindah dari pertanyaan “AI apa yang bisa dipakai?” menuju pertanyaan yang lebih penting, yaitu “masalah apa yang layak dibantu AI, dan mengapa?”.

Arah seperti ini sejalan dengan kerangka kompetensi dalam pelatihan **Digital Leadership Academy**, yang menempatkan pemanfaatan AI bukan hanya pada sisi teknis, tetapi pada kemampuan memahami konteks, memilih pendekatan yang tepat, dan mengintegrasikan AI secara selaras dengan kebutuhan organisasi, kebijakan, dan etika. Melalui pelatihan tersebut, pembelajaran AI diarahkan pada integrasi sistem, strategi penggunaan, dan pelaporan hasil integrasi, bukan sekadar pengenalan alat. Ini berarti bahwa sejak awal,

penggunaan AI di sektor publik memang dipahami sebagai bagian dari keputusan kepemimpinan dan tata kelola, bukan semata-mata keputusan teknis.

Dalam konteks yang lebih luas, **ISO/IEC 23053** juga menegaskan bahwa sebelum memulai pipeline AI atau machine learning, organisasi perlu terlebih dahulu mendefinisikan tugas atau masalah yang ingin diselesaikan. Definisi masalah yang baik, termasuk definisi input dan output, menjadi dasar untuk memilih algoritma yang sesuai, menentukan kebutuhan data, dan menilai apakah solusi yang direncanakan memang layak. Standar tersebut sekaligus menunjukkan bahwa pembahasan AI seharusnya berangkat dari masalah dan tujuan, bukan dari model yang ingin dipakai.

Hal yang sama juga tampak dalam arah kebijakan nasional. **Peta Jalan Kecerdasan Artifisial Nasional Tahun 2026–2029** tidak mendorong pemanfaatan AI secara sembarangan, melainkan menempatkannya dalam kerangka prioritas, *quick win*, manfaat strategis, dan prinsip pelaksanaan seperti kebermanfaatan, akuntabilitas, perlindungan data pribadi, keamanan, integritas, inklusivitas, dan pengawasan manusia. Ini menunjukkan bahwa secara nasional pun, AI dipahami sebagai sesuatu yang perlu diarahkan pada masalah yang benar-benar layak, bukan sesuatu yang dipasang di mana saja hanya karena tersedia.

Bagi organisasi publik, memilih use case AI secara tepat menjadi sangat penting karena sektor publik bekerja dalam lingkungan yang berbeda dari banyak organisasi lain. Pemerintahan tidak hanya mengejar efisiensi, tetapi juga menjaga akuntabilitas, kepatuhan, keadilan, dan kepercayaan masyarakat. Suatu use case mungkin tampak menarik dari sudut pandang teknologi, tetapi belum tentu layak dari sudut pandang nilai publik. Misalnya, ada use case yang secara teknis mungkin dapat dibangun, tetapi manfaatnya kecil dibanding risikonya. Ada pula use case yang tampak efisien, tetapi sulit dijelaskan kepada pengguna atau terlalu sensitif dari sisi data. Sebaliknya, ada use case yang secara teknis tidak terlalu rumit, tetapi sangat berguna karena membantu pekerjaan berulang, mempercepat orientasi terhadap informasi, atau memperkuat layanan internal tanpa memperbesar risiko secara berlebihan.

Inilah sebabnya istilah **use case yang tepat** perlu dipahami secara lebih dalam. Yang dimaksud bukan hanya “masalah yang bisa dibantu AI”, melainkan masalah yang:

- cukup jelas bentuknya;
- cukup penting bagi organisasi;
- memiliki manfaat yang masuk akal;
- memiliki pondasi data yang memadai atau setidaknya dapat disiapkan;
- dapat ditempatkan dalam proses kerja yang nyata;
- dapat diawasi;
- dan tidak bertentangan dengan prinsip tata kelola yang sehat.

Bab ini disusun untuk membantu pembaca menilai semua unsur tersebut secara bertahap. Pembahasan akan dimulai dari bagaimana memilih masalah organisasi yang layak untuk AI. Setelah itu, pembaca akan diajak membedakan antara problem bisnis dan problem teknis, agar tidak terjadi lompatan langsung dari kebutuhan organisasi ke istilah teknologi. Berikutnya, bab ini akan membahas cara membedakan **masalah, gejala, dan solusi**, karena dalam praktik organisasi seringkali yang terlihat di permukaan hanyalah gejala, sementara akar persoalannya belum cukup dipahami. Dari sana, pembaca akan diarahkan untuk merumuskan sasaran bisnis dan sasaran teknis, memahami nilai publik sebagai dasar pemilihan masalah, menyusun indikator keberhasilan, dan menilai kelayakan awal suatu use case dari sisi masalah, data, operasional, tata kelola, dan manfaat.

Selain itu, bab ini juga akan memberikan contoh use case lintas sektor—seperti kesehatan, hukum, kebijakan publik, pengawasan internal, dan layanan administrasi—agar peserta dari berbagai bidang dapat melihat bagaimana prinsip-prinsip pemilihan use case diterapkan dalam konteks yang berbeda. Pada bagian akhir, pembahasan akan mengarah pada cara menentukan prioritas implementasi, sehingga organisasi tidak hanya mampu menyusun daftar kemungkinan penggunaan AI, tetapi juga mampu memilih mana yang paling layak dijadikan titik awal.

Dari sudut pandang pembelajaran, Bab 3 memiliki fungsi yang sangat penting. Jika Bab 2 membantu pembaca mengenali bentuk-bentuk solusi AI, maka Bab 3 membantu pembaca **menahan diri sebelum memilih solusi**. Ini penting karena salah satu kesalahan paling umum dalam adopsi AI adalah terlalu cepat jatuh cinta pada alat, lalu memaksa alat itu mencari masalah yang dapat dipecahkan. Bab ini justru mengajarkan kebalikannya: pahami masalah lebih dulu, nilai kelayakannya, baca manfaat dan risikonya, lalu baru tentukan apakah AI memang dibutuhkan, dan bila ya, bentuk pendekatan apa yang paling masuk akal.

Pendekatan seperti ini juga penting agar peserta lintas bidang tidak merasa bahwa pembelajaran AI hanya berguna bagi mereka yang bekerja langsung dengan teknologi. Justru pada tahap pemilihan use case inilah peran peserta dari berbagai bidang menjadi paling penting. Orang yang paling memahami apakah suatu persoalan layak dibantu AI seringkali bukan teknolog, melainkan:

- pengelola layanan yang memahami titik bottleneck;
- analis kebijakan yang memahami kompleksitas isu;
- pengawas yang memahami pola risiko;
- pengelola dokumen yang memahami alur informasi;
- atau pejabat struktural yang memahami prioritas organisasi.

Dengan kata lain, pemilihan use case adalah ruang pertemuan antara pengetahuan domain, kebutuhan organisasi, dan kemungkinan teknologi. Di sinilah pemimpin digital perlu memainkan peran yang aktif.

Melalui bab ini, pembaca diharapkan tidak hanya menjadi lebih mampu menyebutkan contoh-contoh penggunaan AI, tetapi juga menjadi lebih terampil menilai apakah suatu gagasan penggunaan AI benar-benar layak. Tujuan akhirnya bukan menghasilkan daftar panjang proyek AI, melainkan menghasilkan keputusan yang lebih matang, lebih realistis, dan lebih bertanggung jawab tentang di mana AI sebaiknya digunakan, di mana AI cukup menjadi bantuan terbatas, dan di mana AI justru belum diperlukan.

3.2 Memilih masalah organisasi yang layak untuk AI

Salah satu langkah paling menentukan dalam penggunaan AI adalah memilih **masalah organisasi** yang benar-benar layak untuk dibantu. Langkah ini tampak sederhana, tetapi justru sering menjadi titik di mana banyak inisiatif AI mulai menyimpang. Organisasi sering lebih cepat tertarik pada teknologinya daripada pada masalah yang ingin diselesaikan. Akibatnya, AI dipasang pada area yang manfaatnya kecil, terlalu berisiko, terlalu kabur, atau sebenarnya tidak membutuhkan AI sama sekali.

Karena itu, sebelum berbicara tentang model, aplikasi, vendor, atau integrasi, organisasi perlu terlebih dahulu bertanya: **masalah apa yang sebenarnya ingin dibantu?** Pertanyaan ini harus dijawab dengan jujur dan cukup rinci. AI bukan titik awal. Titik awalnya adalah persoalan organisasi yang nyata.

Dalam konteks pemerintahan, persoalan organisasi dapat muncul dalam banyak bentuk. Ada masalah yang berkaitan dengan lambatnya pengolahan dokumen. Ada masalah pada beban kerja yang terlalu repetitif. Ada masalah pada kesulitan menemukan informasi yang tepat dari banyak arsip. Ada masalah pada banyaknya aduan yang harus dipilah. Ada masalah pada sulitnya membaca pola dari data yang besar. Ada pula masalah pada kualitas orientasi awal terhadap isu atau bahan yang terlalu banyak untuk dibaca dalam waktu singkat. Semua masalah ini bisa tampak cocok untuk AI. Namun, tidak semuanya otomatis layak menjadi use case AI.

Bagian ini membantu pembaca memahami bahwa masalah yang layak untuk AI bukan sekadar masalah yang “terasa berat”, tetapi masalah yang memiliki karakter tertentu sehingga bantuan AI dapat memberi nilai yang cukup jelas dan cukup realistis.

1. Masalah yang layak harus terlebih dahulu nyata

Masalah yang layak untuk AI harus merupakan **masalah yang benar-benar ada**, bukan masalah yang dibuat-buat agar teknologi bisa dipasang. Ini terdengar sederhana, tetapi dalam praktik sering justru diabaikan. Kadang-kadang organisasi tertarik menggunakan AI karena melihat contoh keberhasilan di tempat lain, lalu berusaha mencari-cari masalah yang sekiranya bisa disesuaikan. Pendekatan seperti ini berbahaya, karena teknologi akhirnya menjadi penggerak utama, sementara kebutuhan organisasi hanya mengikuti.

Masalah yang nyata biasanya memiliki tanda-tanda yang jelas, misalnya:

- pekerjaan tersebut memang menyita waktu secara konsisten;
- ada keluhan dari pengguna atau pelaksana proses;
- ada hambatan yang terus berulang;
- ada penumpukan beban pada titik tertentu;
- atau ada kebutuhan informasi yang terus muncul tetapi sulit dipenuhi secara cepat.

Masalah yang nyata juga biasanya dapat dijelaskan oleh orang-orang yang bekerja langsung pada proses tersebut. Jika organisasi kesulitan menjelaskan apa masalahnya, siapa yang terdampak, dan apa dampaknya terhadap kerja atau layanan, maka kemungkinan besar persoalannya belum cukup jelas untuk dijadikan use case AI.

Dengan kata lain, langkah pertama dalam memilih masalah adalah memastikan bahwa organisasi memang sedang berusaha memecahkan sesuatu yang benar-benar menghambat kinerja, mutu layanan, atau kualitas pengambilan keputusan.

2. Masalah yang layak biasanya berulang, bukan sepenuhnya unik

AI cenderung lebih berguna pada persoalan yang **berulang** atau setidaknya memiliki pola yang muncul berulang kali. Hal ini penting karena AI bekerja lebih baik bila ia dapat membantu tugas yang muncul berkali-kali dalam bentuk yang relatif serupa, meskipun tidak harus identik sepenuhnya.

Contohnya:

- surat masuk yang perlu dikelompokkan terus-menerus;
- aduan masyarakat yang perlu dipilah setiap hari;
- dokumen yang perlu diringkas secara berulang;
- pertanyaan yang sering muncul pada layanan;
- atau bahan briefing yang secara rutin perlu disiapkan dari banyak dokumen.

Sebaliknya, bila suatu persoalan sangat unik, sangat jarang terjadi, dan setiap kasusnya sangat berbeda, maka AI mungkin tidak akan memberi manfaat yang cukup sebanding dengan upaya penerapannya. Dalam kondisi seperti itu, pendekatan manual atau bantuan terbatas mungkin justru lebih tepat.

Prinsip ini penting bagi organisasi agar tidak memaksakan AI pada pekerjaan yang sesungguhnya tidak memiliki pola cukup kuat untuk didukung secara efektif.

3. Masalah yang layak biasanya padat informasi

AI sering paling berguna pada persoalan yang **padat informasi**. Yang dimaksud dengan padat informasi adalah situasi ketika:

- jumlah dokumen terlalu banyak untuk dibaca satu per satu dengan cepat;
- data terlalu besar untuk dilihat secara manual;
- atau pengetahuan tersebar di banyak sumber dan sulit ditemukan kembali saat dibutuhkan.

Dalam kondisi seperti itu, AI dapat membantu dengan beberapa cara:

- merangkum;
- mengelompokkan;
- mencari bagian yang relevan;
- mengekstrak unsur tertentu;
- atau membaca pola yang tidak mudah terlihat secara manual.

Ini sebabnya banyak use case AI yang sehat pada tahap awal berkaitan dengan dokumen, teks, arsip, FAQ, laporan, log, atau data layanan. AI memberi nilai ketika ada beban informasi yang melebihi kemampuan baca, cari, atau pilah manusia dalam ritme kerja yang wajar.

Namun, penting untuk membedakan antara masalah yang padat informasi dan masalah yang sekadar terasa rumit. Tidak semua kerumitan membutuhkan AI. Kadang masalah terasa rumit karena prosedurnya tidak jelas, koordinasi lemah, atau data tidak tertata. Dalam kasus seperti itu, AI mungkin membantu sebagian kecil, tetapi bukan inti jawabannya.

4. Masalah yang layak harus cukup jelas batasnya

Salah satu ciri masalah yang layak untuk AI adalah bahwa masalah tersebut memiliki **batas yang cukup jelas**. Organisasi perlu bisa menjawab:

- bagian mana dari proses yang ingin dibantu;
- input seperti apa yang akan masuk;
- output seperti apa yang diharapkan;
- dan siapa pengguna utama dari hasil AI tersebut.

Jika batas masalah terlalu kabur, maka AI akan sulit diarahkan. Misalnya, pernyataan seperti:

- “kami ingin AI membantu seluruh proses pelayanan,”
- “kami ingin AI memperbaiki birokrasi,”
- atau “kami ingin AI membantu keputusan pimpinan”
masih terlalu luas untuk dijadikan use case yang layak.

Sebaliknya, masalah akan jauh lebih layak bila dirumuskan dengan batas yang lebih operasional, misalnya:

- membantu mengelompokkan aduan masuk ke lima kategori layanan;
- membantu merangkum dokumen kebijakan untuk briefing internal;
- membantu pencarian cepat jawaban dari kumpulan SOP internal;
- atau membantu menandai log transaksi yang polanya tidak biasa untuk ditinjau pengawas.

Batas yang jelas membantu organisasi:

- menilai data yang dibutuhkan;
- memilih pendekatan yang sesuai;
- menentukan indikator keberhasilan;
- dan membatasi resiko penggunaan.

Dalam banyak kasus, masalah yang terlalu besar perlu dipersempit terlebih dahulu sebelum layak dibantu AI.

5. Masalah yang layak harus punya hubungan dengan tujuan organisasi

Tidak semua masalah yang dapat dibantu AI layak diprioritaskan. Ada masalah yang secara teknis menarik, tetapi tidak berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi. Karena itu, selain nyata dan cukup jelas, masalah yang dipilih juga perlu memiliki hubungan yang masuk akal dengan:

- mutu layanan,
- efisiensi proses,
- kualitas pengelolaan informasi,
- penguatan analisis,
- pengurangan beban kerja repetitif,
- atau peningkatan kapasitas organisasi dalam menjalankan mandatnya.

Hubungan dengan tujuan organisasi penting karena AI selalu membutuhkan sumber daya, perhatian, dan tata kelola. Jika masalah yang dipilih terlalu jauh dari prioritas organisasi, maka dukungan internal biasanya lemah, manfaatnya sulit dirasakan, dan keberlanjutannya menjadi rapuh.

Bagi pemimpin digital, ini berarti bahwa pemilihan masalah untuk AI sebaiknya tidak hanya ditentukan oleh “apa yang bisa dilakukan teknologi”, tetapi oleh “apa yang benar-benar penting bagi organisasi saat ini”.

6. Masalah yang layak tidak selalu yang paling besar

Ada kecenderungan untuk berpikir bahwa bila organisasi ingin memakai AI, maka AI sebaiknya langsung diarahkan pada masalah yang paling besar atau paling strategis. Pendekatan ini tidak selalu tepat. Masalah yang terlalu besar seringkali:

- terlalu kompleks;
- melibatkan terlalu banyak unit;
- datanya belum siap;
- risikonya tinggi;
- atau terlalu sensitif untuk dijadikan titik awal.

Dalam banyak kasus, justru masalah yang **cukup penting tetapi lebih terukur** akan lebih layak sebagai use case awal. Misalnya:

- klasifikasi awal dokumen;
- ringkasan bahan internal;
- pencarian pengetahuan dari dokumen resmi;
- atau analitik awal terhadap pola pertanyaan atau aduan.

Masalah seperti ini biasanya:

- lebih mudah dibatasi ruang lingkupnya;
- lebih mudah dievaluasi;
- lebih mudah diawasi;
- dan lebih memungkinkan organisasi belajar secara bertahap.

Karena itu, masalah yang layak untuk AI tidak harus selalu yang paling besar. Yang lebih penting adalah bahwa masalah tersebut cukup nyata, cukup penting, dan cukup dapat dikelola.

7. Masalah yang layak memungkinkan peran manusia tetap jelas

Dalam sektor publik, masalah yang paling sehat untuk dibantu AI pada tahap awal biasanya adalah masalah di mana **peran manusia tetap dapat didefinisikan dengan jelas**. Ini penting karena AI sebaiknya ditempatkan untuk membantu, bukan untuk menghapus pertanggungjawaban manusia.

Use case yang layak biasanya memungkinkan pembagian yang cukup jelas seperti:

- AI membantu mengelompokkan, manusia memeriksa hasil;
- AI membantu merangkum, manusia menafsirkan dan memutuskan;
- AI membantu menemukan informasi, manusia memastikan penggunaannya tepat;
- AI membantu menandai anomali, manusia memeriksa makna dan tindak lanjutnya.

Bila sejak awal use case membuat peran manusia menjadi kabur, misalnya karena AI tampak seperti akan langsung mengambil keputusan yang berdampak besar tanpa ruang koreksi yang jelas, maka use case itu perlu dinilai dengan lebih hati-hati. Pada tahap awal, organisasi sebaiknya memilih masalah yang justru memperjelas kerja sama antara AI dan manusia.

8. Masalah yang layak dapat dinilai manfaatnya

Masalah yang baik untuk AI juga harus memungkinkan organisasi melihat **manfaat yang dapat dinilai**. Manfaat itu tidak harus selalu berupa angka finansial. Dalam sektor publik, manfaat bisa berupa:

- waktu baca yang berkurang;
- klasifikasi awal yang lebih cepat;
- akses terhadap informasi yang lebih mudah;
- beban kerja repetitif yang menurun;
- kualitas orientasi awal yang lebih baik;
- atau kemampuan melihat pola yang sebelumnya sulit terlihat.

Yang penting adalah bahwa organisasi dapat menjawab:

- jika AI digunakan untuk masalah ini, apa yang akan menjadi lebih baik?
- bagi siapa manfaat itu muncul?
- dan bagaimana kita tahu bahwa manfaat itu benar-benar terjadi?

Jika manfaatnya terlalu abstrak atau terlalu sulit dijelaskan, maka kemungkinan besar masalah tersebut belum cukup matang untuk dijadikan use case AI.

9. Masalah yang layak perlu dibaca bersama risikonya

Satu hal penting yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa masalah yang tampak cocok untuk AI belum tentu layak bila risikonya terlalu besar untuk tahap yang sedang direncanakan. Dalam sektor publik, risiko dapat berkaitan dengan:

- privasi dan data sensitif;
- kualitas informasi;
- kemungkinan bias;
- kesulitan menjelaskan hasil;
- dampak pada layanan;
- atau kaburnya akuntabilitas.

Karena itu, memilih masalah untuk AI tidak cukup hanya berdasarkan potensi manfaat. Organisasi juga perlu bertanya:

- apakah risikonya dapat dikendalikan?
- apakah hasilnya masih dapat diawasi manusia?
- apakah dampaknya bila sistem keliru masih dapat ditangani?
- dan apakah organisasi cukup siap mengelolanya?

Masalah yang layak biasanya adalah masalah yang manfaatnya cukup jelas dan risikonya masih dapat dibatasi dengan baik.

10. Beberapa ciri umum masalah yang layak untuk AI

Dari seluruh pembahasan di atas, pembaca dapat mulai mengenali beberapa ciri umum masalah organisasi yang layak untuk AI. Biasanya, masalah seperti ini:

- nyata dan benar-benar dirasakan dalam kerja organisasi;
- berulang atau cukup konsisten;
- padat informasi;
- cukup jelas batas input, output, dan penggunaanya;
- terkait dengan tujuan organisasi;
- tidak terlalu besar hingga sulit dikelola sebagai titik awal;
- memungkinkan peran manusia tetap jelas;
- manfaatnya dapat dinilai;
- dan risikonya masih cukup dapat dikendalikan.

Daftar ini tidak harus dipenuhi secara sempurna sekaligus, tetapi dapat dipakai sebagai alat bantu berpikir untuk menilai kelayakan awal suatu gagasan penggunaan AI.

Memilih masalah organisasi yang layak untuk AI adalah langkah awal yang menentukan kualitas seluruh perjalanan penggunaan AI di organisasi. Bila masalah dipilih dengan baik, maka pembicaraan tentang data, solusi, tata kelola, dan evaluasi akan jauh lebih terarah. Sebaliknya, bila masalah dipilih secara kabur atau hanya berdasarkan ketertarikan pada teknologi, maka AI mudah menjadi proyek yang tidak memberi nilai yang cukup.

Bagi peserta lintas bidang, kemampuan memilih masalah yang layak ini sangat penting karena justru di sinilah pengetahuan domain dan pengalaman kerja sehari-hari paling dibutuhkan. Orang yang memahami proses, hambatan, dan kebutuhan organisasi seringkali adalah orang yang paling mampu melihat apakah suatu masalah memang cocok dibantu AI atau tidak.

3.3 Problem bisnis vs problem teknis

Salah satu kemampuan yang paling penting dalam merancang penggunaan AI di organisasi adalah kemampuan membedakan antara **problem bisnis** dan **problem teknis**. Perbedaan ini terdengar sederhana, tetapi dalam praktik justru sering menjadi sumber kekeliruan. Banyak organisasi terlalu cepat membicarakan solusi teknis, padahal persoalan bisnis atau persoalan organisasionalnya sendiri belum dirumuskan dengan cukup baik. Akibatnya, pembahasan tentang AI menjadi kabur. Orang berbicara tentang model, fitur, dashboard, chatbot, atau integrasi, tetapi tidak ada kejelasan yang cukup mengenai persoalan organisasi apa yang sebenarnya ingin dibantu.

Dalam konteks modul ini, istilah *problem bisnis* tidak selalu berarti persoalan yang berkaitan dengan dunia usaha atau keuntungan finansial. Dalam sektor publik, istilah ini lebih tepat dipahami sebagai **persoalan organisasi atau persoalan fungsi kerja** yang berkaitan dengan pencapaian tujuan instansi. Problem bisnis dapat berbentuk:

- layanan yang lambat;
- pengelolaan informasi yang tidak efisien;
- dokumen yang sulit dicari;
- aduan yang menumpuk;
- beban kerja repetitif yang tinggi;
- analisis yang lambat;
- atau sulitnya pimpinan memperoleh orientasi cepat terhadap isu penting.

Sementara itu, *problem teknis* adalah cara menerjemahkan persoalan organisasi tersebut ke dalam bentuk yang dapat ditangani oleh sistem. Problem teknis biasanya dirumuskan dalam istilah seperti:

- klasifikasi;
- ekstraksi informasi;
- pencarian dokumen relevan;
- ringkasan otomatis;
- deteksi anomali;
- prediksi;
- atau pembuatan draft awal.

Pembedaan ini penting karena AI tidak pernah memecahkan problem bisnis secara langsung. AI hanya dapat membantu melalui bentuk problem teknis yang lebih spesifik. Jika organisasi gagal membedakan keduanya, maka ada resiko besar bahwa solusi yang dibangun akan tampak menarik secara teknis, tetapi tidak benar-benar menyelesaikan persoalan yang penting bagi organisasi.

Mengapa perbedaan ini penting?

Pada banyak proyek teknologi, ada kecenderungan untuk terlalu cepat melompat ke bahasa teknis. Misalnya, sebuah instansi berkata:

- “kita perlu chatbot,”
- “kita perlu model klasifikasi,”
- “kita perlu dashboard AI,”
- atau “kita perlu agent.”

Pernyataan seperti ini belum tentu salah, tetapi belum cukup. Ia baru berbicara tentang bentuk solusi, bukan tentang persoalan yang ingin dipecahkan. Bila organisasi berhenti pada level ini, maka AI berisiko menjadi alat yang mencari kegunaan setelah dipasang, bukan alat yang dipilih untuk menjawab kebutuhan yang nyata.

Sebaliknya, bila organisasi mulai dari problem bisnis, maka arah pembahasannya menjadi lebih sehat. Organisasi akan bertanya:

- apa yang sedang menghambat kerja?
- siapa yang terdampak?
- mengapa persoalan itu penting?
- apa akibatnya bila tidak diperbaiki?
- dan perubahan seperti apa yang diharapkan?

Setelah itu barulah organisasi menerjemahkan kebutuhan tersebut ke problem teknis yang sesuai. Dengan urutan seperti ini, solusi AI menjadi lebih dekat dengan tujuan organisasi.

3.3.1 Problem Bisnis

Problem bisnis adalah persoalan pada tingkat organisasi, proses, layanan, atau fungsi kerja. Problem ini biasanya dirasakan oleh pengguna, pegawai, pimpinan, atau unit kerja tertentu. Ia dapat muncul dalam bentuk gejala yang mudah terlihat, tetapi pada dasarnya berkaitan dengan kinerja atau mutu organisasi.

Contoh problem bisnis di sektor publik antara lain:

- waktu respons terhadap aduan masyarakat terlalu lama;
- pegawai kesulitan menemukan dokumen kebijakan yang relevan;
- surat masuk menumpuk dan distribusinya lambat;
- pimpinan terlalu banyak menerima dokumen panjang dan sulit memperoleh ringkasan yang cukup cepat;
- unit layanan menerima pertanyaan yang berulang dalam volume besar;
- tim pengawasan kesulitan memusatkan perhatian pada pola data yang perlu diperiksa lebih lanjut.

Pada semua contoh tersebut, inti persoalannya belum berbunyi “kita perlu AI”, melainkan ada hambatan nyata dalam proses kerja atau layanan.

Problem bisnis biasanya ditulis dalam bahasa yang dekat dengan:

- tujuan organisasi,
- kebutuhan pengguna,
- kualitas layanan,
- efisiensi kerja,
- mutu analisis,
- atau penguatan tata kelola.

Bahasa ini penting karena ia membantu organisasi tetap berpijak pada kebutuhan yang nyata.

3.3.2 Problem Teknis

Problem teknis adalah rumusan yang lebih spesifik dan operasional tentang bagaimana suatu persoalan organisasi dapat ditangani oleh sistem. Ini bukan lagi bahasa tujuan besar organisasi, melainkan bahasa fungsi sistem.

Sebagai contoh:

- jika problem bisnisnya adalah aduan masyarakat terlalu lambat dipilah, maka problem teknisnya mungkin berupa **klasifikasi aduan ke kategori tertentu**;
- jika problem bisnisnya adalah pegawai kesulitan menemukan informasi dari banyak dokumen, maka problem teknisnya mungkin berupa **retrieval atau tanya jawab berbasis dokumen**;
- jika problem bisnisnya adalah bahan rapat terlalu banyak dan sulit dibaca cepat, maka problem teknisnya mungkin berupa **ringkasan otomatis**;
- jika problem bisnisnya adalah pola transaksi sulit dipantau, maka problem teknisnya mungkin berupa **deteksi anomali**.

Problem teknis dengan demikian adalah jembatan antara masalah organisasi dan solusi sistem. Ia perlu cukup jelas agar organisasi dapat menilai:

- data apa yang dibutuhkan;
- solusi AI jenis apa yang paling sesuai;
- bagaimana evaluasinya dilakukan;
- dan bagaimana hasilnya akan digunakan.

Problem teknis biasanya lebih sempit daripada problem bisnis. Hal ini wajar, karena AI hanya dapat membantu bagian tertentu dari persoalan organisasi, bukan seluruh persoalan sekaligus.

3.3.3 Hubungan antara problem bisnis dan problem teknis

Problem bisnis dan problem teknis bukan dua hal yang terpisah, melainkan dua tingkat pembacaan terhadap persoalan yang sama. Problem bisnis menjelaskan **mengapa** persoalan itu penting bagi organisasi. Problem teknis menjelaskan **bagaimana** sistem mungkin membantu.

Hubungan ini dapat dibayangkan sebagai alur berpikir berikut:

1. organisasi melihat hambatan nyata dalam proses kerja atau layanan;
2. organisasi merumuskan hambatan itu sebagai problem bisnis;
3. organisasi lalu memecahnya menjadi bagian yang lebih spesifik;
4. dari sana organisasi menerjemahkannya ke problem teknis;
5. baru setelah itu organisasi memilih solusi AI yang paling sesuai.

Jika alur ini dibalik, maka organisasi cenderung jatuh pada solusi yang terlalu cepat dan kurang relevan. Misalnya, organisasi lebih dulu memutuskan ingin memakai chatbot, lalu baru mencari persoalan apa yang bisa dipasangkan ke chatbot tersebut. Pendekatan seperti ini sering berakhir pada ketidakcocokan antara teknologi dan kebutuhan kerja.

Agar pembedaan ini lebih mudah dipahami, berikut beberapa contoh sederhana.

- **Contoh 1: layanan administrasi**
 - Problem bisnis: surat masuk terlalu banyak, proses triase awal lambat, dan sering terlambat didistribusikan ke unit yang tepat.
 - Problem teknis: sistem membantu mengklasifikasikan surat masuk berdasarkan jenis urusan atau unit tujuan.
- **Contoh 2: kebijakan publik**
 - Problem bisnis: analisis kebijakan kesulitan membaca banyak masukan publik dalam waktu singkat.
 - Problem teknis: sistem membantu mengelompokkan tema masukan dan merangkum isu dominan.
- **Contoh 3: hukum dan regulasi**
 - Problem bisnis: pegawai sulit menemukan dasar regulasi yang tepat dari banyak dokumen yang tersedia.
 - Problem teknis: sistem membantu retrieval dokumen hukum dan tanya jawab berbasis dokumen resmi.
- **Contoh 4: pengawasan**
 - Problem bisnis: tim pengawasan kesulitan melihat pola yang perlu mendapat perhatian awal dari volume data yang besar.
 - Problem teknis: sistem membantu mendeteksi anomali atau pola yang tidak biasa untuk ditinjau lebih lanjut.
- **Contoh 5: komunikasi publik**
 - Problem bisnis: pertanyaan publik yang masuk sangat banyak dan sebagian besar bersifat berulang.
 - Problem teknis: sistem membantu mengelompokkan pertanyaan umum dan menyajikan jawaban awal berbasis sumber resmi.

Dari contoh-contoh tersebut terlihat bahwa problem teknis selalu lebih sempit, lebih terukur, dan lebih dekat dengan jenis tugas AI yang dapat dipilih.

Kesalahan umum: langsung berpikir teknis

Salah satu kesalahan paling umum dalam organisasi adalah langsung berpikir pada level problem teknis, bahkan seringkali langsung pada level solusi teknis, tanpa memperjelas problem bisnis terlebih dahulu. Hal ini dapat terjadi karena beberapa sebab.

Pertama, organisasi terpengaruh oleh contoh teknologi yang sudah populer. Begitu melihat chatbot atau generative AI, organisasi merasa teknologi itu harus digunakan, padahal belum jelas masalah apa yang hendak dibantu.

Kedua, diskusi terlalu didominasi oleh bahasa teknis. Dalam situasi seperti ini, pembicaraan cepat bergeser ke model, tools, API, atau vendor, sementara kebutuhan pengguna dan persoalan kerja belum cukup digali.

Ketiga, organisasi sering keliru menyamakan gejala dengan problem teknis. Misalnya, ketika pimpinan merasa terlalu banyak dokumen yang harus dibaca, sebagian orang langsung berkata “berarti kita perlu AI untuk ringkasan”, padahal bisa jadi akar persoalannya juga terkait disiplin penyusunan bahan, kualitas ringkasan manual, atau alur distribusi informasi yang belum tertata.

Karena itu, sebelum masuk ke bahasa teknis, organisasi perlu melatih kebiasaan bertanya:

- persoalan sebenarnya ada di mana?
- siapa yang paling merasakannya?
- dampaknya apa?
- dan bagaimana kita tahu bahwa persoalan itu memang cukup penting untuk dibantu?

Salah satu ciri bahwa problem teknis sudah cukup jelas adalah ketika organisasi dapat menjelaskan:

- apa input yang masuk ke sistem,
- apa output yang diharapkan,
- siapa pengguna output tersebut,
- dan bagaimana output itu akan dipakai.

Misalnya, bila problem teknisnya adalah klasifikasi aduan, maka organisasi perlu cukup jelas tentang:

- teks atau data apa yang dipakai sebagai input;
- kategori apa yang menjadi output;
- siapa yang membaca hasil klasifikasi;
- dan bagaimana hasil itu mempengaruhi langkah berikutnya.

Jika input dan output belum jelas, maka problem teknis belum cukup matang. Dalam kondisi seperti ini, organisasi berisiko membangun sistem yang hasilnya sulit dipakai atau sulit dievaluasi.

3.3.4 Tidak semua problem bisnis harus diterjemahkan menjadi problem AI

Penting juga dipahami bahwa tidak semua problem bisnis perlu diterjemahkan menjadi problem teknis AI. Kadang suatu persoalan lebih tepat diselesaikan dengan:

- perbaikan SOP;
- perbaikan tata kelola data;
- penataan dokumen;
- standarisasi kategori;
- pelatihan pegawai;
- atau workflow automation sederhana.

Karena itu, tujuan dari pembedaan problem bisnis dan problem teknis bukan untuk memaksakan semua problem bisnis ke dalam kerangka AI, tetapi justru untuk membantu organisasi menilai apakah AI memang relevan. Jika setelah diterjemahkan ternyata problem teknisnya terlalu sederhana untuk AI, atau justru terlalu kabur, maka organisasi perlu jujur bahwa AI mungkin belum diperlukan.

Bagi peserta dari berbagai bidang, tahap pembedaan ini sangat penting karena justru di sinilah pengetahuan domain paling berperan. Orang yang memahami proses kesehatan, hukum, kebijakan, administrasi, pengawasan, atau komunikasi publik biasanya lebih mampu menjelaskan:

- persoalan kerja yang nyata;
- dampak persoalan tersebut;
- dan hasil seperti apa yang sebenarnya berguna.

Sementara itu, pihak teknis membantu menerjemahkan persoalan tersebut ke bentuk yang lebih operasional. Karena itu, tahap ini adalah ruang pertemuan antara pengetahuan domain dan kemungkinan teknologi. Bila salah satunya tidak hadir, maka use case AI cenderung lemah: terlalu teknis tanpa konteks, atau terlalu umum tanpa kemungkinan implementasi.

Membedakan problem bisnis dan problem teknis adalah langkah penting agar organisasi tidak melompat terlalu cepat dari kebutuhan kerja ke istilah teknologi. Problem bisnis membantu organisasi menjelaskan mengapa suatu persoalan penting dan siapa yang terdampak. Problem teknis membantu organisasi menerjemahkan persoalan itu ke bentuk yang dapat ditangani oleh sistem. Keduanya perlu dihubungkan secara jelas agar solusi AI yang dipilih benar-benar relevan.

3.4 Membedakan masalah, gejala, dan solusi

Dalam banyak organisasi, salah satu penyebab utama kesalahan memilih use case AI adalah kegagalan membedakan antara **masalah**, **gejala**, dan **solusi**. Ketiganya sering bercampur dalam percakapan sehari-hari. Orang melihat sesuatu yang tidak berjalan baik, lalu langsung menyebutnya sebagai masalah. Padahal, yang terlihat di permukaan seringkali baru gejalanya. Dari sana, organisasi kemudian langsung melompat ke solusi, misalnya ingin membuat chatbot, ringkasan otomatis, dashboard AI, atau agent. Akibatnya, AI dipasang terlalu cepat, sementara akar persoalan yang sesungguhnya belum dipahami dengan cukup baik.

Dalam konteks modul ini, kemampuan membedakan masalah, gejala, dan solusi adalah kemampuan yang sangat penting. Ia membantu organisasi menahan diri agar tidak terburu-buru menganggap teknologi sebagai jawaban. Ia juga membantu peserta lintas bidang melihat bahwa banyak persoalan yang tampak cocok untuk AI sebenarnya perlu dibaca lebih dalam terlebih dahulu. Dengan kata lain, sebelum memutuskan “AI diperlukan di sini”, organisasi perlu bertanya: **yang kita lihat ini sebenarnya masalah utama, gejala dari masalah lain, atau justru solusi yang terlalu cepat disebut?**

Pertanyaan ini penting karena AI hanya akan berguna bila ditempatkan pada persoalan yang benar-benar tepat. Jika AI diterapkan hanya pada gejalanya, sementara akar masalahnya berada di tempat lain, maka hasilnya sering mengecewakan. Mungkin sistem terlihat bekerja, tetapi manfaat organisasionalnya kecil. Dalam beberapa kasus, AI bahkan dapat mempercepat gejala yang salah, bukan memperbaiki penyebab utamanya.

1. Masalah

Dalam konteks organisasi, **masalah** adalah kondisi yang menghambat pencapaian tujuan, menurunkan mutu proses, melemahkan layanan, atau mengganggu kemampuan organisasi menjalankan fungsinya. Masalah biasanya memiliki akar penyebab dan dampak yang lebih dalam daripada apa yang terlihat di permukaan.

Sebagai contoh:

- jika layanan menjadi lambat, maka masalahnya belum tentu sekadar “layanan lambat”, tetapi bisa terkait dengan proses triase yang tidak efisien, pengelompokan dokumen yang buruk, atau akses informasi internal yang lemah;
- jika pimpinan sulit mengambil orientasi cepat terhadap isu, maka masalahnya belum tentu sekadar “dokumen terlalu banyak”, tetapi bisa terkait dengan tidak adanya mekanisme ringkasan yang konsisten atau tidak tertatanya bahan briefing;
- jika aduan masyarakat menumpuk, maka masalahnya belum tentu hanya pada jumlah aduan, tetapi bisa terkait dengan kategori tindak lanjut yang tidak jelas, kurangnya triase awal, atau beban pengolahan manual yang terlalu besar.

Masalah dengan demikian biasanya berada pada tingkat yang lebih mendasar. Ia berkaitan dengan cara kerja organisasi, mutu proses, kualitas alur informasi, atau kapasitas organisasi untuk melaksanakan fungsi tertentu.

2. Gejala

Gejala adalah hal yang terlihat di permukaan sebagai tanda bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan baik. Gejala penting karena ia membantu organisasi menyadari adanya hambatan. Namun, gejala bukan selalu akar persoalan.

Contoh gejala dalam organisasi antara lain:

- dokumen menumpuk;
- pegawai mengeluh terlalu banyak membaca;
- jawaban layanan tidak konsisten;
- aduan terlambat dipilah;
- pencarian informasi lambat;
- atau laporan datang terlambat.

Semua itu adalah tanda yang bisa dilihat. Namun, gejala belum menjelaskan mengapa hal itu terjadi. Itulah sebabnya gejala perlu ditelusuri lebih lanjut. Jika organisasi berhenti pada gejala, maka solusi yang dipilih sering hanya menyentuh permukaan.

Sebagai contoh, “terlalu banyak dokumen” adalah gejala. Akar masalahnya bisa berbeda-beda:

- bisa karena tidak ada sistem ringkasan awal;
- bisa karena distribusi bahan terlalu luas dan tidak terkurasi;
- bisa karena manajemen pengetahuan lemah;
- bisa karena format dokumen tidak konsisten;
- atau bisa karena terlalu banyak dokumen yang sebenarnya tidak perlu dibaca oleh orang yang sama.

Dari sini terlihat bahwa gejala hanya memberi petunjuk awal. Ia belum cukup untuk menentukan solusi.

3. Solusi

Solusi adalah pendekatan, intervensi, atau tindakan yang dipilih untuk membantu mengatasi masalah. Solusi bisa berupa:

- perbaikan proses;
- standarisasi kategori;
- pelatihan pegawai;
- penataan dokumen;
- workflow automation;
- *rules-based system*;
- knowledge assistant;
- ringkasan berbasis AI;
- atau bentuk teknologi lain, termasuk AI.

Masalah muncul ketika organisasi terlalu cepat menyebut solusi sebelum masalahnya jelas. Misalnya:

- “kita butuh chatbot”;
- “kita butuh machine learning”;
- “kita perlu AI agent”;
- “kita harus pakai generative AI.”

Pernyataan-pernyataan seperti itu belum tentu salah, tetapi seringkali muncul terlalu awal. Ia langsung masuk ke wilayah solusi, padahal organisasi belum selesai pada tahap memahami akar persoalannya.

Dalam modul ini, salah satu sikap yang perlu dilatih adalah kebiasaan untuk **menunda menyebut solusi sampai masalahnya cukup jelas**. Ini penting agar solusi yang dipilih tidak bersifat kosmetik, tidak hanya mengikuti tren, dan tidak melepaskan hubungan dengan kebutuhan organisasi yang nyata.

Masalah, gejala, dan solusi sering bercampur karena dalam percakapan kerja sehari-hari orang cenderung berbicara cepat. Ketika ada hambatan, orang langsung menyebut apa yang tampak di depan mata. Setelah itu, organisasi sering terburu-buru ingin memperbaiki keadaan, sehingga solusi pun langsung disebut.

Sebagai contoh:

- “Layanan kita lambat, kita butuh chatbot.”
- “Terlalu banyak aduan, kita butuh AI klasifikasi.”
- “Pimpinan banjir bahan, kita butuh ringkasan otomatis.”
- “Sulit mencari dokumen, kita butuh AI search.”

Dalam kalimat-kalimat seperti ini, gejala dan solusi langsung bertemu, sementara masalah yang sesungguhnya belum tentu sudah dipahami. Padahal, kalimat-kalimat tersebut masih memerlukan pendalaman:

- lambatnya layanan itu karena apa?
- banyaknya aduan itu menghambat bagian mana?
- bahan briefing yang terlalu banyak itu bermasalah karena volumenya, strukturnya, atau alur kurasinya?
- sulitnya mencari dokumen itu karena tidak ada pencarian cerdas, atau karena dokumennya belum tertata?

Tanpa pendalaman seperti ini, organisasi rentan memilih solusi yang tampak masuk akal di awal tetapi ternyata tidak menyentuh akar persoalan.

Dalam konteks adopsi AI, bahaya paling umum adalah **langsung lompat ke solusi AI**. Hal ini terjadi ketika organisasi merasa bahwa AI tampak modern, fleksibel, dan mampu membantu banyak hal, sehingga AI diposisikan sebagai jawaban pertama untuk hampir semua keluhan.

Bahaya dari lompatan ini setidaknya ada beberapa.

Pertama, organisasi bisa membangun sistem yang menyelesaikan hal yang salah. Misalnya, dibuat chatbot untuk menjawab pertanyaan layanan, padahal masalah utamanya adalah isi informasi layanan yang tidak mutakhir. Dalam kasus seperti ini, chatbot hanya mempercepat penyebaran informasi yang belum tertata.

Kedua, organisasi bisa mengabaikan solusi non-AI yang sebenarnya lebih tepat. Kadang akar persoalan cukup diatasi dengan:

- memperjelas SOP;
- menata arsip;
- menyederhanakan kategori;
- atau membuat workflow automation biasa.

Jika AI langsung dipilih, organisasi justru menambah kompleksitas.

Ketiga, organisasi bisa membangun ekspektasi yang terlalu tinggi. Ketika AI diperkenalkan sebagai solusi besar, tetapi masalah dasarnya belum ditangani, maka hasilnya sering tidak memenuhi harapan. Ini dapat membuat kepercayaan terhadap AI turun, padahal yang keliru bukan selalu teknologinya, melainkan proses pemilihan masalahnya.

Keempat, organisasi bisa kehilangan kesempatan belajar. Jika solusi ditentukan terlalu dini, maka percakapan tentang akar persoalan menjadi tertutup. Padahal, justru dari tahap memahami masalah inilah organisasi bisa belajar banyak tentang data, proses, peran, dan tata kelola internalnya.

3.4.1 Perbedaan Masalah, Gejala, dan Solusi

Agar lebih mudah dipahami, berikut beberapa contoh sederhana.

- **Contoh 1: Aduan masyarakat**
 - Gejala: aduan masyarakat menumpuk dan terlambat ditindaklanjuti.
 - Masalah: proses triase awal masih manual, kategori tindak lanjut belum cukup konsisten, dan beban baca terlalu tinggi pada tim layanan.
 - Solusi yang mungkin: AI untuk klasifikasi awal aduan, disertai perbaikan kategori dan alur kerja tindak lanjut.
- **Contoh 2: Dokumen kebijakan sulit dicari**
 - Gejala: pegawai sering mengeluh sulit menemukan dokumen yang relevan.
 - Masalah: dokumen tersebar di banyak repositori, metadata tidak seragam, dan belum ada mekanisme pencarian pengetahuan yang efektif.
 - Solusi yang mungkin: penataan repositori dokumen ditambah retrieval atau knowledge assistant berbasis sumber resmi.
- **Contoh 3: Bahan untuk pimpinan terlalu banyak**
 - Gejala: pimpinan menerima terlalu banyak dokumen dan sulit mendapat orientasi cepat.
 - Masalah: tidak ada mekanisme kurasi dan ringkasan awal yang konsisten, serta dokumen tidak disiapkan sesuai kebutuhan pembacanya.
 - Solusi yang mungkin: penggunaan ringkasan berbasis AI untuk bahan awal, disertai perbaikan format penyampaian bahan.
- **Contoh 4: Pertanyaan layanan berulang**
 - Gejala: petugas menjawab pertanyaan yang sama berulang-ulang.
 - Masalah: informasi dasar tidak mudah diakses secara mandiri oleh pengguna, dan belum ada mekanisme bantuan awal yang memadai.
 - Solusi yang mungkin: FAQ terstruktur, portal informasi yang lebih jelas, atau chatbot berbasis sumber resmi untuk pertanyaan umum.

Dari contoh-contoh tersebut terlihat bahwa solusi baru dapat dipilih dengan lebih masuk akal setelah gejala dan masalah dibedakan dengan baik.

3.4.2 Cara menelusuri akar masalah

Agar organisasi tidak berhenti pada gejala, diperlukan kebiasaan untuk menelusuri akar masalah. Dalam praktik, ini bisa dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan sederhana seperti:

- apa yang sebenarnya sedang tidak berjalan baik?
- siapa yang paling merasakan hambatannya?
- kapan hambatan itu muncul?
- apa akibat langsungnya?
- apa penyebab yang paling mungkin?
- apakah ini masalah proses, data, koordinasi, pengetahuan, atau kapasitas?
- jika gejala ini dihilangkan, apakah akar persoalannya juga akan hilang?

Pertanyaan semacam ini membantu organisasi memperlambat langkah sejenak sebelum memilih teknologi. Tujuannya bukan memperpanjang diskusi, tetapi memastikan bahwa solusi yang dipilih nantinya benar-benar menjawab akar persoalan.

Dalam banyak kasus, AI memang bisa menjadi bagian dari solusi. Namun, AI akan jauh lebih berguna bila diterapkan setelah organisasi cukup memahami akar persoalannya.

Satu pemahaman penting yang perlu ditekankan adalah bahwa AI seringkali hanya menjadi **bagian dari solusi**, bukan seluruh solusi. Ini terutama berlaku di sektor publik, di mana banyak persoalan organisasi tidak hanya berakar pada kurangnya kemampuan sistem, tetapi juga pada:

- proses yang belum tertata;
- definisi kategori yang belum jelas;
- data yang belum konsisten;
- peran yang belum seimbang;
- atau kurangnya disiplin dokumentasi.

Dalam situasi seperti ini, solusi yang sehat seringkali berupa kombinasi antara:

- perbaikan proses;
- pembenahan data;
- kejelasan peran manusia;
- dan bantuan AI pada titik tertentu.

Cara pandang ini membantu organisasi menghindari harapan yang berlebihan. AI dapat memperkuat solusi, tetapi jarang menjadi satu-satunya jawaban.

Bagi peserta dari berbagai bidang, kemampuan membedakan masalah, gejala, dan solusi sangat penting karena merekalah yang paling dekat dengan proses dan hambatan nyata organisasi. Tim teknis mungkin mampu menerjemahkan kebutuhan ke bentuk sistem, tetapi pengetahuan tentang gejala sehari-hari dan akar persoalan sering berada pada:

- pengelola layanan,
- analis kebijakan,
- staf hukum,
- pengawas,
- administrator,
- atau pejabat struktural yang memahami ritme kerja unitnya.

Karena itu, tahap ini bukan sekadar langkah analitis, tetapi juga ruang penting bagi kolaborasi lintas bidang. Semakin baik organisasi membedakan gejala, masalah, dan solusi, semakin sehat pula dasar bagi pemilihan use case AI.

Membedakan masalah, gejala, dan solusi adalah langkah penting agar organisasi tidak terlalu cepat memaksakan AI pada persoalan yang belum dipahami dengan baik. Gejala membantu menunjukkan bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan baik, tetapi belum tentu menjelaskan akar persoalannya. Masalah berada pada tingkat yang lebih mendasar, yaitu pada hal-hal yang benar-benar menghambat tujuan organisasi atau mutu layanan. Solusi, termasuk AI, baru sebaiknya dibahas setelah masalah cukup dipahami.

3.5 Sasaran bisnis dan sasaran teknis

Setelah organisasi mampu membedakan antara problem bisnis dan problem teknis, serta mampu membedakan antara masalah, gejala, dan solusi, langkah berikutnya adalah merumuskan **sasaran** dengan lebih jelas. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi hanya bertanya “apa masalahnya”, tetapi mulai bertanya “**apa yang ingin dicapai**”. Inilah titik di mana banyak inisiatif AI menjadi lebih matang atau justru mulai kehilangan arah.

Dalam praktik organisasi, kesalahan yang sering terjadi adalah langsung membangun atau membeli solusi AI tanpa sasaran yang cukup jelas. Sistem mungkin bisa berjalan, model mungkin bisa diuji, dan aplikasi mungkin bisa ditampilkan, tetapi ketika ditanya “untuk apa semua ini dilakukan?” jawabannya sering masih terlalu umum, misalnya:

- agar lebih modern,
- agar lebih cepat,
- agar lebih efisien,
- atau agar memanfaatkan AI.

Jawaban seperti itu belum cukup. Organisasi memerlukan sasaran yang lebih terarah, baik pada tingkat **bisnis atau organisasi** maupun pada tingkat **teknis sistem**. Kedua jenis sasaran ini saling berkaitan, tetapi tidak sama. Jika sasaran bisnis tidak jelas, maka solusi teknis akan mudah melenceng. Sebaliknya, jika sasaran teknis tidak jelas, maka sasaran bisnis akan sulit diwujudkan secara operasional.

Karena itu, sub bagian ini membahas dua hal yang perlu selalu dirumuskan bersama, yaitu:

- **sasaran bisnis**, yakni apa yang ingin diperbaiki atau dicapai oleh organisasi;
- **sasaran teknis**, yakni apa yang harus dilakukan sistem agar dapat membantu pencapaian sasaran bisnis tersebut.

Pembedaan ini penting agar AI tidak diposisikan sebagai tujuan tersendiri. AI hanyalah sarana. Yang menjadi tujuan tetaplah perubahan yang diinginkan organisasi.

3.5.1 Sasaran Bisnis dalam AI

Sasaran bisnis adalah hasil atau kondisi yang ingin dicapai organisasi pada tingkat proses kerja, layanan, analisis, pengelolaan informasi, atau kinerja kelembagaan. Dalam konteks sektor publik, kata “bisnis” di sini tidak merujuk pada keuntungan komersial, melainkan pada fungsi inti organisasi dan nilai yang ingin dihasilkan bagi pemangku kepentingan.

Sasaran bisnis menjawab pertanyaan seperti:

- apa yang ingin diperbaiki dalam cara organisasi bekerja?
- kualitas apa yang ingin ditingkatkan?
- hambatan apa yang ingin dikurangi?
- manfaat apa yang diharapkan dirasakan oleh pengguna, pegawai, pimpinan, atau masyarakat?

Sebagai contoh, sasaran bisnis dapat berupa:

- mempercepat triase awal aduan masyarakat;
- memudahkan pegawai menemukan dokumen kebijakan yang relevan;
- mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk membaca bahan briefing;
- meningkatkan konsistensi pengelompokan dokumen;
- mengurangi beban kerja repetitif pada petugas;
- atau memperkuat kemampuan analisis awal terhadap data yang besar.

Sasaran bisnis biasanya ditulis dalam bahasa organisasi, bukan bahasa teknologi. Ia dekat dengan:

- proses,
- mutu layanan,
- kinerja kerja,
- pengalaman pengguna,
- atau nilai publik.

Inilah sebabnya sasaran bisnis harus dirumuskan oleh atau bersama orang-orang yang memahami konteks kerja organisasi, bukan hanya oleh tim teknis.

Sasaran bisnis yang baik biasanya menjelaskan **perubahan apa yang ingin dilihat organisasi** setelah solusi AI digunakan. Perubahan itu bisa terkait dengan waktu, mutu, konsistensi, akses, atau kemampuan organisasi.

Misalnya:

- dari proses triase manual yang lambat menjadi triase awal yang lebih cepat;
- dari pencarian dokumen yang memakan waktu menjadi pencarian informasi yang lebih mudah;
- dari bahan rapat yang terlalu tebal menjadi orientasi awal yang lebih cepat;
- dari pengelompokan yang tidak konsisten menjadi klasifikasi awal yang lebih seragam;
- dari beban kerja repetitif yang tinggi menjadi penggunaan waktu pegawai yang lebih fokus pada pemeriksaan dan tindak lanjut.

Dengan cara ini, sasaran bisnis tidak berhenti pada niat yang umum, tetapi mulai menunjukkan perubahan yang diharapkan dalam praktik kerja.

Bagi sektor publik, sasaran bisnis yang baik juga perlu dekat dengan:

- mutu layanan,
- kualitas tata kelola,
- kemudahan akses informasi,
- efisiensi yang masuk akal,
- atau peningkatan kualitas keputusan awal.

Ini penting agar AI tetap dibaca sebagai alat untuk memperkuat tugas organisasi, bukan sekadar sebagai proyek teknologi.

3.5.2 Sasaran Teknis dalam AI

Sasaran teknis adalah hasil yang harus dicapai oleh sistem atau solusi AI agar sasaran bisnis dapat didukung secara nyata. Sasaran teknis menjawab pertanyaan seperti:

- tugas apa yang harus dilakukan sistem?
- input apa yang harus diproses?
- output apa yang harus dihasilkan?
- kualitas teknis seperti apa yang diperlukan?
- dan bagaimana sistem akan berperilaku dalam konteks penggunaan yang direncanakan?

Jika sasaran bisnis berbunyi “mempercepat triase awal aduan”, maka sasaran teknisnya mungkin berupa:

- sistem mampu mengklasifikasikan aduan ke kategori tertentu;
- sistem mampu menampilkan tingkat keyakinan klasifikasi;
- sistem mampu memungkinkan petugas mengoreksi hasil;
- dan sistem mampu mencatat koreksi tersebut untuk evaluasi lanjutan.

Jika sasaran bisnisnya adalah “memudahkan pegawai menemukan pengetahuan internal”, maka sasaran teknisnya mungkin berupa:

- sistem mampu menemukan dokumen yang relevan berdasarkan pertanyaan;
- sistem mampu menampilkan bagian dokumen yang mendasari jawaban;
- sistem menjaga akses hanya pada dokumen yang berwenang dilihat pengguna;
- dan sistem memberi keluaran dalam format yang mudah dipakai.

Dengan demikian, sasaran teknis lebih dekat dengan perilaku sistem. Ia menghubungkan kebutuhan organisasi dengan fungsi yang harus dikerjakan oleh solusi AI.

Membedakan sasaran bisnis dan sasaran teknis penting karena keduanya menjawab dua lapisan kebutuhan yang berbeda.

Sasaran bisnis membantu organisasi menjaga arah. Ia memastikan bahwa pemanfaatan AI tetap berhubungan dengan kebutuhan nyata organisasi. Tanpa sasaran bisnis, organisasi berisiko membangun sesuatu yang menarik secara teknis tetapi tidak memberi perubahan yang berarti.

Sementara itu, sasaran teknis membantu organisasi membuat sasaran bisnis menjadi operasional. Tanpa sasaran teknis, organisasi bisa memiliki niat yang baik tetapi tidak tahu apa yang secara konkret harus dilakukan sistem.

Sebagai contoh, sasaran bisnis seperti “meningkatkan efisiensi layanan” terlalu luas bila tidak diterjemahkan. Agar berguna, ia perlu dihubungkan dengan sasaran teknis tertentu, misalnya:

- mempercepat klasifikasi awal dokumen layanan;
- membantu menjawab pertanyaan umum;
- atau merangkum informasi layanan untuk petugas.

Sebaliknya, sasaran teknis seperti “membangun model klasifikasi lima kelas” juga tidak cukup bila berdiri sendiri. Ia perlu dihubungkan dengan sasaran bisnis, misalnya mempercepat pengelompokan aduan agar tindak lanjut lebih terarah.

Karena itu, kedua sasaran ini harus selalu dibangun bersama. Sasaran bisnis tanpa sasaran teknis akan terlalu abstrak. Sasaran teknis tanpa sasaran bisnis akan kehilangan makna.

3.5.3 Hubungan antara sasaran bisnis dan sasaran teknis

Hubungan antara sasaran bisnis dan sasaran teknis sebaiknya bersifat **turunan dan saling mendukung**. Sasaran teknis bukan berdiri sendiri, tetapi diturunkan dari sasaran bisnis. Organisasi sebaiknya selalu bisa menjelaskan hubungan itu. Sebagai contoh:

1. **Sasaran bisnis:** mengurangi waktu yang dibutuhkan pegawai untuk mencari informasi dari dokumen internal.
2. **Sasaran teknis:** sistem mampu menerima pertanyaan dalam bahasa alami, mencari dokumen relevan, menampilkan bagian dokumen yang paling terkait, dan membatasi pencarian sesuai hak akses pengguna.

Atau:

1. **Sasaran bisnis:** mempercepat orientasi awal pimpinan terhadap dokumen kebijakan yang panjang.
2. **Sasaran teknis:** sistem mampu menghasilkan ringkasan terstruktur dari dokumen dengan format poin-poin utama, risiko, dan tindak lanjut awal, tanpa menambahkan informasi di luar sumber.

Dari contoh ini terlihat bahwa sasaran teknis hanya bermakna bila ia dapat dijelaskan sebagai alat bantu bagi sasaran bisnis.

3.5.4 Permasalahan Sasaran Bisnis dan Teknis

Salah satu masalah umum dalam organisasi adalah sasaran bisnis ditulis terlalu luas, misalnya:

- meningkatkan transformasi digital;
- memodernisasi organisasi;
- memperbaiki birokrasi;
- meningkatkan layanan secara keseluruhan.

Pernyataan seperti ini mungkin relevan sebagai arah umum, tetapi belum cukup untuk membimbing use case AI tertentu. Sasaran bisnis yang terlalu luas akan menyulitkan organisasi ketika harus:

- memilih data;
- memilih solusi;
- menilai manfaat;
- dan menentukan indikator keberhasilan.

Karena itu, sasaran bisnis sebaiknya dipersempit ke konteks yang cukup operasional. Bukan berarti harus sempit sekali, tetapi cukup jelas sehingga organisasi tahu bagian proses mana yang ingin diperbaiki.

Sebaliknya, sasaran teknis juga bisa bermasalah bila dirumuskan terlalu teknis dan kehilangan konteks kerja. Misalnya:

- membangun model klasifikasi multi-kelas;
- menerapkan retrieval-augmented generation;
- mengembangkan pipeline inferensi multi-step.

Rumusan seperti ini mungkin benar dari sisi teknis, tetapi bagi organisasi secara keseluruhan ia belum tentu membantu. Jika sasaran teknis ditulis terlalu teknis tanpa menjelaskan konteks penggunaannya, maka komunikasi lintas unit akan menjadi sulit. Pengguna non-teknis tidak akan mudah melihat hubungannya dengan pekerjaan nyata, dan pimpinan akan sulit menilai prioritasnya.

Karena itu, sasaran teknis yang baik perlu tetap ditulis dengan cara yang menghubungkannya dengan konteks kerja, bukan hanya dengan istilah teknologi.

Agar lebih konkret, berikut beberapa contoh sederhana.

1. Contoh 1: layanan administrasi

- Masalah: surat masuk lambat didistribusikan karena triase awal manual.
- Sasaran bisnis: mempercepat proses triase awal surat agar distribusi ke unit tujuan menjadi lebih cepat dan lebih konsisten.
- Sasaran teknis: sistem mampu memberi usulan kategori dan unit tujuan berdasarkan isi surat, serta memungkinkan petugas memeriksa dan mengoreksi hasil sebelum distribusi dilakukan.

2. Contoh 2: kebijakan publik

- Masalah: analisis kebijakan memerlukan waktu lama membaca banyak masukan publik.
- Sasaran bisnis: membantu tim kebijakan memperoleh orientasi awal yang lebih cepat terhadap tema utama dan isu dominan dari masukan publik.
- Sasaran teknis: sistem mampu mengelompokkan masukan ke tema tertentu, menampilkan ringkasan isu dominan, dan menyajikan contoh kutipan relevan dari sumber masukan.

3. Contoh 3: hukum dan regulasi

- Masalah: pegawai kesulitan menemukan dasar regulasi yang relevan.
- Sasaran bisnis: mempermudah akses pegawai terhadap dokumen hukum dan regulasi yang relevan untuk pekerjaan mereka.
- Sasaran teknis: sistem mampu menerima pertanyaan berbasis bahasa alami, menemukan dokumen regulasi yang terkait, dan menampilkan bagian yang menjadi rujukan jawaban.

4. Contoh 4: pengawasan

- Masalah: tim pengawasan sulit memusatkan perhatian pada data yang perlu diperiksa lebih lanjut.
- Sasaran bisnis: membantu fungsi pengawasan mengidentifikasi lebih cepat pola data yang memerlukan peninjauan awal.
- Sasaran teknis: sistem mampu menandai pola transaksi atau log yang tidak biasa dan menyajikannya dalam daftar prioritas untuk ditinjau oleh pengawas.

Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa sasaran bisnis dan teknis dapat ditulis secara berbeda tetapi tetap saling terhubung.

Sasaran yang dirumuskan dengan baik juga membantu organisasi pada tahap evaluasi nanti. Jika sasaran bisnisnya jelas, organisasi dapat melihat apakah perubahan yang diinginkan memang terjadi. Jika sasaran teknisnya jelas, organisasi dapat menilai apakah sistem benar-benar melakukan fungsi yang diharapkan.

Sebaliknya, bila sasaran masih kabur, organisasi akan kesulitan menjawab:

- apakah solusi ini berhasil?
- apakah manfaatnya benar-benar muncul?
- apakah sistem bekerja sesuai yang direncanakan?
- dan apakah layak diperluas penggunaannya?

Dengan demikian, perumusan sasaran bukan sekadar tahap administratif, tetapi pondasi bagi evaluasi yang sehat.

Hal lain yang penting adalah bahwa sasaran, baik bisnis maupun teknis, perlu cukup **realistis**. Organisasi sebaiknya menghindari sasaran yang terlalu besar untuk tahap awal, misalnya:

- menghilangkan seluruh beban kerja manual;
- membuat keputusan otomatis penuh;
- atau menyelesaikan semua masalah layanan sekaligus.

Sasaran yang terlalu besar cenderung sulit dicapai dan membuat evaluasi menjadi tidak adil. Pendekatan yang lebih sehat adalah menetapkan sasaran yang cukup penting, tetapi masih dapat dikelola. Misalnya:

- mempercepat tahap awal tertentu;
- membantu orientasi awal terhadap dokumen;
- meningkatkan konsistensi pengelompokan;
- atau memudahkan pencarian informasi internal.

Dengan sasaran yang realistis, organisasi lebih mudah belajar secara bertahap dan melihat nilai AI secara lebih jernih.

Sasaran bisnis dan sasaran teknis adalah dua unsur yang perlu selalu dirumuskan bersama ketika organisasi menyiapkan use case AI. Sasaran bisnis menjelaskan perubahan apa yang ingin dicapai pada tingkat organisasi, proses, layanan, atau kinerja. Sasaran teknis menjelaskan apa yang harus dilakukan sistem agar perubahan tersebut dapat didukung secara nyata. Keduanya saling berkaitan, tetapi tidak boleh dicampur adukkan.

3.6 Nilai publik sebagai dasar pemilihan masalah

Setelah organisasi mampu membedakan antara problem bisnis dan problem teknis, memahami perbedaan antara masalah, gejala, dan solusi, serta merumuskan sasaran bisnis dan sasaran teknis secara lebih jelas, langkah berikutnya adalah menanyakan satu hal yang sangat penting dalam konteks sektor publik: **mengapa masalah ini layak diprioritaskan dari sudut pandang nilai publik?**

Pertanyaan ini perlu diajukan karena penggunaan AI di sektor publik tidak dapat dinilai hanya dari sisi efisiensi atau kemudahan teknis. Berbeda dari organisasi yang terutama berorientasi pada keuntungan komersial, organisasi publik bekerja dalam kerangka yang lebih luas. Pemerintah tidak hanya dituntut untuk bekerja lebih cepat, tetapi juga untuk bekerja secara adil, akuntabel, dapat dijelaskan, dan berpihak pada kepentingan masyarakat. Karena itu, pemilihan masalah untuk AI perlu selalu dibaca bersama pertanyaan tentang **nilai publik**.

Secara sederhana, nilai publik dapat dipahami sebagai nilai atau manfaat yang dihasilkan organisasi publik bagi masyarakat, institusi, dan tata kelola pemerintahan. Nilai publik tidak hanya berkaitan dengan “hasil akhir” layanan, tetapi juga dengan cara layanan itu diberikan, bagaimana keputusan diambil, apakah prosesnya adil, apakah informasi dapat diakses, apakah sumber daya digunakan dengan baik, dan apakah kepercayaan publik terhadap institusi tetap terjaga.

Dalam konteks ini, AI bukan sekadar alat bantu teknologi. AI adalah intervensi yang berpotensi mempengaruhi:

- mutu layanan publik;
- kecepatan dan ketepatan respons organisasi;
- akses masyarakat terhadap informasi;
- konsistensi perlakuan terhadap pengguna;
- mutu pengelolaan pengetahuan internal;
- serta kualitas pengambilan keputusan administratif atau analitis.

Karena itu, tidak semua masalah yang “bisa dibantu AI” otomatis layak dipilih. Masalah yang dipilih sebaiknya adalah masalah yang, ketika dibantu dengan AI secara tepat, benar-benar dapat memperkuat nilai publik yang dihasilkan organisasi.

3.6.1 Nilai publik sebagai Dasar Pemilihan Masalah

Dalam praktik, organisasi sering tertarik pada AI karena melihat potensi efisiensi. Memang, efisiensi merupakan hal yang penting. Jika AI dapat membantu mempercepat klasifikasi dokumen, mempercepat pencarian informasi, atau mengurangi beban kerja repetitif, maka itu adalah manfaat yang nyata. Namun, dalam sektor publik, efisiensi tidak cukup menjadi satu-satunya dasar pemilihan masalah. Ada beberapa alasan mengapa nilai publik perlu menjadi landasan:

1. Pertama, sektor publik bekerja dengan **kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan internal organisasi**. Suatu solusi AI mungkin membuat pekerjaan internal lebih cepat, tetapi jika pada saat yang sama ia menurunkan kejelasan informasi bagi masyarakat, memperbesar risiko ketidakadilan, atau mengaburkan akuntabilitas, maka manfaat organisasionalnya perlu dipertanyakan kembali.
2. Kedua, penggunaan AI di pemerintahan sering bersentuhan dengan **hak, akses, dan pengalaman warga**. Karena itu, pemilihan masalah tidak boleh didasarkan hanya pada “apa yang membuat organisasi lebih mudah”, tetapi juga pada “apa yang membuat pelayanan publik lebih baik dan lebih layak”.
3. Ketiga, nilai publik membantu organisasi menghindari pendekatan yang terlalu sempit terhadap AI. Bila organisasi hanya bertanya “di mana AI paling mudah diterapkan?”, maka yang dipilih bisa jadi use case yang kecil dan menarik, tetapi tidak benar-benar penting. Sebaliknya, bila organisasi bertanya “masalah mana yang paling penting dari sudut pandang manfaat publik dan kualitas tata kelola?”, maka prioritas yang muncul akan lebih bermakna.

Dengan kata lain, nilai publik membantu organisasi menempatkan AI pada prioritas yang lebih tepat.

Nilai publik juga dapat muncul melalui:

- meningkatnya kualitas koordinasi antar unit;
- lebih mudahnya pegawai menemukan pengetahuan yang benar;
- meningkatnya konsistensi penerapan aturan;
- lebih baiknya kemampuan organisasi mendeteksi risiko;
- atau lebih kuatnya kapasitas organisasi menyusun keputusan yang berdasar.

Misalnya, sebuah *knowledge assistant* internal mungkin tidak langsung digunakan oleh masyarakat. Namun, bila sistem itu membantu pegawai menemukan pedoman yang benar dengan lebih cepat, maka kualitas layanan yang pada akhirnya diterima masyarakat juga dapat meningkat. Demikian pula, sistem deteksi anomali internal mungkin tidak tampak oleh publik, tetapi bila membantu pengawasan menjadi lebih terarah, maka nilai publik tetap muncul melalui penguatan tata kelola.

Karena itu, ketika menilai nilai publik, organisasi tidak perlu membatasi diri hanya pada use case yang berinteraksi langsung dengan warga. Yang lebih penting adalah memahami **rantai manfaatnya**:

- apakah use case ini pada akhirnya memperbaiki mutu layanan,
- memperkuat akuntabilitas,
- meningkatkan konsistensi,
- mengurangi hambatan yang selama ini mengganggu fungsi organisasi,
- atau membuat penggunaan sumber daya publik menjadi lebih baik.

3.6.2 Relevansi Nilai Publik

Agar lebih mudah digunakan sebagai dasar penilaian, nilai publik dalam konteks pemilihan masalah AI dapat dipahami melalui beberapa bentuk berikut.

1. Peningkatan akses terhadap informasi

Salah satu bentuk nilai publik yang penting adalah meningkatnya akses terhadap informasi yang benar dan relevan. Banyak persoalan di sektor publik sebenarnya berawal dari sulitnya orang menemukan informasi yang dibutuhkan, baik pegawai di dalam organisasi maupun masyarakat di luar organisasi. Jika AI dapat membantu:

- mempermudah pencarian dokumen resmi,
- mempermudah navigasi terhadap regulasi atau SOP,
- mempercepat penemuan jawaban dari sumber resmi,
- atau membantu ringkasan informasi yang terlalu panjang, maka AI berpotensi memberi nilai publik dalam bentuk peningkatan akses pengetahuan.

2. Peningkatan mutu layanan

Nilai publik juga muncul ketika AI membantu layanan menjadi:

- lebih cepat,
- lebih konsisten,
- lebih mudah dipahami,
- atau lebih terarah.

Misalnya, AI dapat membantu triase awal pertanyaan, pengelompokan aduan, atau pencarian informasi layanan. Bila dirancang dengan tepat, ini dapat mengurangi waktu tunggu, mengurangi kebingungan pengguna, dan membantu petugas lebih fokus pada kasus yang memerlukan penanganan manusia.

Namun, penting diingat bahwa peningkatan mutu layanan bukan hanya soal kecepatan. Mutu layanan juga mencakup ketepatan, kejelasan, dan kesesuaian dengan kebutuhan pengguna.

3. Peningkatan akuntabilitas dan keterlacakan

Beberapa use case AI dapat memberi nilai publik justru karena membantu organisasi bekerja dengan lebih tertib dan lebih mudah diawasi. Misalnya:

- pengelompokan dokumen yang lebih konsisten;
- penandaan pola yang memerlukan perhatian pengawasan;
- atau penguatan keterlacakan terhadap sumber informasi internal.

Dalam konteks seperti ini, AI tidak hanya membantu efisiensi, tetapi juga membantu organisasi memperkuat kualitas tata kelolanya.

4. Peningkatan kualitas keputusan awal

Dalam banyak proses organisasi, AI tidak dipakai untuk mengambil keputusan final, melainkan untuk membantu **orientasi awal** atau **keputusan awal**. Contohnya:

- ringkasan bahan kebijakan;
- pengelompokan isu dominan dari masukan publik;
- atau deteksi pola awal dari data pengawasan.

Jika AI membantu membuat tahap awal ini menjadi lebih cepat dan lebih tertata, maka organisasi dapat meningkatkan kualitas kerjanya secara keseluruhan. Nilai publik di sini muncul bukan karena AI memutuskan, tetapi karena AI membantu manusia mulai dari posisi informasi yang lebih baik.

5. Penggunaan sumber daya publik yang lebih baik

Bila AI membantu mengurangi pekerjaan repetitif, mempercepat pencarian informasi, atau mengarahkan perhatian pegawai pada bagian yang paling penting, maka AI dapat memberi nilai publik melalui penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya organisasi yang lebih baik. Namun, ini hanya benar bila efisiensi tersebut tidak dibeli dengan mengorbankan kejelasan, keadilan, atau pengawasan.

Dalam pemilihan use case, nilai publik dapat dipakai sebagai semacam penyaring. Organisasi dapat bertanya:

- jika masalah ini dibantu AI, siapa yang akan merasakan manfaatnya?
- apakah manfaat tersebut hanya dirasakan internal, atau juga berpengaruh pada kualitas layanan dan tata kelola?
- apakah masalah ini cukup penting dari sudut pandang fungsi organisasi?
- apakah perbaikannya akan memberi dampak yang layak bagi institusi atau masyarakat?

Pertanyaan-pertanyaan ini membantu organisasi menilai apakah suatu persoalan memang layak diprioritaskan. Ada use case yang secara teknis menarik, tetapi nilai publiknya kecil. Ada pula use case yang tampak sederhana, tetapi nilai publiknya tinggi karena menyentuh kualitas informasi, mutu layanan, atau konsistensi proses yang berpengaruh luas.

Sebagai contoh, sistem AI untuk menyusun draft internal mungkin berguna, tetapi nilai publiknya bisa lebih kecil dibanding sistem AI yang membantu pegawai menemukan dasar regulasi yang tepat, bila yang kedua lebih berpengaruh pada kualitas layanan dan ketepatan keputusan administratif. Ini tidak berarti use case pertama tidak berguna, tetapi menunjukkan bahwa nilai publik membantu memberi perspektif prioritas.

Kadang organisasi tergoda memilih use case AI yang tampak paling mudah memberi penghematan waktu, tetapi belum tentu memberi manfaat yang cukup besar bagi publik atau organisasi secara keseluruhan. Dalam situasi seperti itu, nilai publik berfungsi sebagai penyeimbang.

Efisiensi tetap penting, tetapi organisasi perlu bertanya:

- efisiensi untuk siapa?
- efisiensi dengan konsekuensi apa?
- apakah efisiensi itu mendukung mutu layanan atau justru mengorbankan aspek penting lain?
- apakah ada risiko bahwa proses menjadi lebih cepat tetapi kurang adil, kurang jelas, atau kurang dapat dijelaskan?

Pertanyaan semacam ini penting agar organisasi tidak terjebak pada pandangan bahwa AI selalu baik selama ia menghemat waktu. Dalam sektor publik, waktu yang lebih singkat tidak otomatis berarti nilai yang lebih baik bila akuntabilitas, keadilan, atau kualitas informasi justru menurun.

3.6.3 Hubungan nilai publik dengan etika dan kebijakan

Nilai publik juga tidak dapat dipisahkan dari kerangka etika dan kebijakan nasional. Prinsip-prinsip seperti:

- kebermanfaatan,
 - keadilan,
 - akuntabilitas,
 - transparansi,
 - perlindungan data pribadi,
 - keamanan,
 - integritas,
 - inklusivitas,
 - dan keterlibatan manusia
- semuanya berkaitan erat dengan cara organisasi menilai nilai publik dari suatu use case AI.

Sebuah use case mungkin tampak efisien, tetapi bila sulit dijelaskan atau berpotensi menimbulkan bias, maka nilainya perlu dipertanyakan. Sebuah use case mungkin tampak memberi manfaat cepat, tetapi bila melibatkan data yang terlalu sensitif tanpa safeguards yang memadai, maka prioritasnya perlu ditinjau kembali.

Dengan demikian, nilai publik tidak berdiri sendiri. Ia berhubungan langsung dengan pertanyaan etika, tata kelola, dan legitimasi penggunaan AI dalam organisasi publik.

Agar lebih mudah dipahami, berikut beberapa contoh sederhana.

- **Contoh 1: Asisten pengetahuan internal untuk SOP layanan**
Nilai publiknya bukan hanya mempermudah pegawai mencari dokumen, tetapi juga meningkatkan konsistensi layanan dan mengurangi risiko informasi yang tidak tepat disampaikan kepada pengguna.
- **Contoh 2: Ringkasan bahan briefing pimpinan**
Nilai publiknya tidak hanya pada penghematan waktu, tetapi pada kemungkinan meningkatnya kualitas orientasi awal terhadap isu penting, sehingga keputusan dapat dimulai dari pemahaman yang lebih baik.
- **Contoh 3: Deteksi anomali untuk pengawasan internal**
Nilai publiknya bukan sekadar “AI bisa mendeteksi pola”, tetapi pada penguatan fungsi pengawasan dan penggunaan sumber daya pengawasan yang lebih terarah.
- **Contoh 4: Klasifikasi awal aduan masyarakat**
Nilai publiknya terletak pada percepatan triase, konsistensi penanganan, dan potensi mempercepat respons organisasi terhadap keluhan masyarakat.

Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa nilai publik membantu organisasi melihat makna yang lebih luas dari suatu use case.

Satu hal penting adalah bahwa nilai publik bukan pertanyaan yang cukup diajukan sekali saja di awal. Nilai publik perlu terus diulang pada tiap tahap:

- saat memilih masalah;
- saat merumuskan sasaran;
- saat menilai kelayakan;
- saat mengevaluasi hasil;
- dan saat memutuskan apakah use case layak diperluas.

Dengan mengulang pertanyaan nilai publik, organisasi menjaga agar AI tidak bergerak terlalu jauh dari tujuan publiknya. Ini sangat penting terutama ketika sistem mulai berkembang, fitur baru ditambahkan, atau organisasi mulai tergoda memperluas penggunaan AI ke area yang lebih sensitif.

Nilai publik merupakan dasar yang penting dalam pemilihan masalah untuk AI di sektor publik. AI tidak cukup dinilai dari sisi kemudahan teknis atau efisiensinya saja. Organisasi perlu menilai apakah suatu use case benar-benar memperkuat akses terhadap informasi, mutu layanan, kualitas tata kelola, kemampuan analisis, atau penggunaan sumber daya publik yang lebih baik. Dengan kata lain, use case AI yang layak bukan hanya yang “bisa dibuat”, tetapi yang “patut diprioritaskan” karena memberi nilai yang jelas bagi organisasi dan masyarakat.

3.7 Indikator keberhasilan

Setelah organisasi memilih masalah yang layak untuk AI, membedakan problem bisnis dan problem teknis, memahami akar masalahnya, merumuskan sasaran bisnis dan sasaran teknis, serta menilai persoalan tersebut dari sudut pandang nilai publik, langkah berikutnya adalah menentukan **indikator keberhasilan**. Langkah ini penting karena tanpa indikator yang jelas, organisasi akan sulit menjawab satu pertanyaan mendasar: **apakah use case AI yang dipilih benar-benar berhasil atau tidak?**

Dalam praktik organisasi, kesalahan yang cukup sering terjadi adalah menganggap bahwa suatu inisiatif AI berhasil hanya karena:

- sistem sudah berjalan,
- model sudah selesai dibuat,
- aplikasi sudah bisa dipakai,
- atau hasil AI tampak menarik saat didemokan.

Padahal, keberhasilan AI tidak dapat dinilai hanya dari keberadaan teknologinya. Organisasi perlu melihat apakah AI benar-benar membantu mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ini berarti indikator keberhasilan harus dikaitkan dengan tujuan penggunaan AI, bukan hanya dengan penyelesaian proyek teknis.

Karena itu, indikator keberhasilan dalam konteks AI sebaiknya dibangun pada lebih dari satu lapisan. Setidaknya, organisasi perlu melihat:

- apakah ada manfaat pada tingkat organisasi;
- apakah sistem secara teknis bekerja cukup baik;
- apakah pengguna benar-benar memakainya dan merasa terbantu;
- serta apakah risiko dan tata kelola penggunaannya tetap terkendali.

Dengan cara ini, penilaian keberhasilan menjadi lebih utuh. AI tidak hanya dilihat dari sisi “bisa jalan”, tetapi juga dari sisi “bermanfaat”, “dipakai”, dan “tetap aman serta dapat dipertanggungjawabkan”.

Indikator keberhasilan sebaiknya tidak dipikirkan setelah sistem selesai dibangun. Indikator justru perlu dirumuskan sejak awal, bersamaan dengan penentuan sasaran bisnis dan sasaran teknis. Alasannya sederhana: indikator membantu organisasi menjaga arah.

Jika indikator tidak jelas sejak awal, organisasi cenderung:

- membangun sistem yang terlalu luas,
- sulit menentukan data apa yang perlu dikumpulkan,
- bingung menilai apakah hasil AI cukup baik,
- dan mudah puas hanya karena ada demonstrasi yang tampak berhasil.

Sebaliknya, ketika indikator sudah dirumuskan lebih awal, organisasi akan lebih mudah:

- memilih use case yang realistis;
- menyempitkan ruang lingkup;
- menentukan data yang perlu diamati;
- menyiapkan evaluasi;
- dan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah AI digunakan.

Dengan demikian, indikator keberhasilan bukan sekadar alat evaluasi di akhir. Ia juga merupakan alat untuk membantu organisasi berpikir lebih disiplin sejak awal.

3.7.1 Jenis Indikator Keberhasilan

Dalam banyak pembahasan teknologi, keberhasilan sering hanya diukur dari satu sisi, misalnya akurasi model atau kecepatan respons sistem. Ukuran seperti itu memang penting, tetapi belum cukup. Dalam organisasi publik, AI tidak hanya dinilai dari performa teknis, melainkan juga dari:

- manfaatnya bagi proses kerja atau layanan,
- penerimaannya oleh pengguna,
- dan kemampuan organisasi menjaga risiko serta tata kelolanya.

Karena itu, indikator keberhasilan sebaiknya dibagi ke dalam beberapa kelompok. Pada subbagian ini, pembahasan menggunakan empat kelompok indikator:

1. **indikator manfaat organisasi;**
2. **indikator kinerja teknis;**
3. **indikator penggunaan oleh pengguna;**
4. **indikator risiko dan pengawasan.**

Keempat kelompok ini saling melengkapi. Sebuah solusi AI bisa kuat secara teknis, tetapi gagal dipakai pengguna. Sebuah solusi AI bisa sering dipakai, tetapi manfaat organisasionalnya kecil. Sebuah solusi AI bisa terasa membantu, tetapi risikonya terlalu besar atau tidak cukup diawasi. Karena itu, penilaian yang sehat perlu melihat lebih dari satu sisi.

1. Indikator manfaat organisasi

Kelompok indikator pertama berkaitan dengan **manfaat organisasi**. Pertanyaannya adalah: apakah AI membantu memperbaiki sesuatu yang penting dalam proses kerja, layanan, atau kualitas organisasi?

Indikator manfaat organisasi biasanya paling dekat dengan sasaran bisnis. Misalnya:

- apakah waktu triase awal menjadi lebih singkat;
- apakah pencarian dokumen menjadi lebih cepat;
- apakah waktu yang dibutuhkan untuk menyiapkan briefing berkurang;
- apakah beban kerja repetitif berkurang;
- apakah kualitas orientasi awal terhadap isu meningkat;
- atau apakah penanganan awal aduan menjadi lebih terarah.

Bagi sektor publik, indikator manfaat organisasi seringkali lebih penting daripada indikator teknologi semata, karena tujuan akhir penggunaan AI bukanlah membangun model yang mengesankan, melainkan memperbaiki cara organisasi bekerja dan melayani.

Namun, indikator manfaat organisasi perlu ditulis dengan cukup jelas. Misalnya, alih-alih mengatakan “AI membuat pekerjaan lebih baik”, organisasi lebih baik merumuskan indikator seperti:

- waktu rata-rata pencarian dokumen turun;
- jumlah dokumen yang harus dibaca penuh sebelum orientasi awal berkurang;
- konsistensi klasifikasi awal meningkat;
- backlog pada tahap tertentu menurun;
- atau beban penanganan pertanyaan berulang pada petugas berkurang.

Dengan cara ini, manfaat menjadi lebih mudah diamati.

2. Indikator kinerja teknis

Kelompok indikator kedua adalah **indikator kinerja teknis**. Ini adalah indikator yang menjawab pertanyaan: apakah sistem AI melakukan tugas teknisnya dengan cukup baik?

Jenis indikator teknis akan bergantung pada tugas AI yang digunakan. Misalnya:

- untuk klasifikasi, organisasi mungkin melihat ketepatan klasifikasi;
- untuk retrieval, organisasi mungkin melihat relevansi dokumen yang ditemukan;
- untuk ringkasan, organisasi mungkin menilai kecocokan isi ringkasan dengan sumber;
- untuk tanya jawab berbasis dokumen, organisasi mungkin melihat apakah jawaban sesuai dengan dokumen rujukan;
- untuk deteksi anomali, organisasi mungkin melihat seberapa sering sinyal yang diberikan ternyata memang relevan untuk diperiksa;
- untuk drafting, organisasi mungkin menilai apakah draft awal cukup membantu dan tidak terlalu banyak menyimpang dari kebutuhan.

Selain kualitas hasil, indikator teknis juga dapat mencakup:

- kecepatan respons sistem;
- kestabilan sistem saat digunakan;
- kemampuan menangani volume input tertentu;
- atau konsistensi perilaku sistem dalam kondisi yang sejenis.

Namun, penting untuk diingat bahwa indikator teknis sebaiknya tidak berdiri sendiri. Dalam sektor publik, sistem yang akurasiya baik tetapi tidak relevan bagi pengguna tetap belum dapat disebut berhasil. Karena itu, indikator teknis penting, tetapi harus selalu dibaca bersama indikator lainnya.

3. Indikator penggunaan oleh pengguna

Kelompok indikator ketiga berkaitan dengan **penggunaan oleh pengguna**. Ini menjawab pertanyaan yang sering terlupakan: apakah sistem benar-benar dipakai dan dirasakan berguna oleh orang yang menjadi penggunanya?

Banyak solusi teknologi gagal bukan karena teknologinya tidak berfungsi, tetapi karena pengguna:

- tidak percaya pada hasilnya;
- tidak merasa terbantu;
- tidak memahami cara menggunakannya;
- atau merasa sistem terlalu merepotkan dibanding cara kerja lama.

Karena itu, indikator penggunaan oleh pengguna perlu diperhatikan. Contohnya antara lain:

- seberapa sering sistem dipakai;
- pada jenis kasus apa sistem paling sering dipakai;
- apakah pengguna melakukan koreksi terhadap hasil AI;
- apakah pengguna kembali menggunakan sistem setelah mencoba;
- apakah pengguna merasa hasilnya membantu;
- atau apakah pengguna menganggap AI mempercepat atau justru memperlambat pekerjaan mereka.

Dalam banyak kasus, penggunaan oleh pengguna menjadi indikator yang sangat penting. Jika sistem dibangun dengan baik tetapi tidak dipakai, maka manfaat organisasionalnya akan kecil. Sebaliknya, bila sistem dipakai secara aktif, organisasi akan lebih mudah memperoleh umpan balik untuk memperbaiki kualitasnya.

Di sini, indikator tidak harus selalu kuantitatif. Umpan balik kualitatif dari pengguna juga penting, terutama pada tahap awal implementasi. Pendapat pengguna tentang:

- kejelasan hasil,
- kemudahan penggunaan,
- tingkat kepercayaan,
- dan kenyamanan bekerja dengan AI dapat memberi informasi yang sangat berharga.

4. Indikator risiko dan pengawasan

Kelompok indikator keempat adalah **indikator risiko dan pengawasan**. Dalam sektor publik, kelompok ini sangat penting karena AI tidak boleh dinilai hanya dari sisi manfaat dan penggunaan. Organisasi juga perlu menilai apakah penggunaan AI tetap berada dalam batas yang aman, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator dalam kelompok ini dapat mencakup hal-hal seperti:

- seberapa sering hasil AI harus dikoreksi secara signifikan;
- apakah ada pola kesalahan yang berulang;
- apakah ada kategori kasus yang sering salah ditangani sistem;
- apakah ada keluhan atau keberatan dari pengguna;
- apakah ada penggunaan sistem di luar tujuan awalnya;
- apakah terjadi insiden yang berkaitan dengan data, akses, atau keluaran yang tidak semestinya;
- dan apakah pengawasan manusia tetap dijalankan secara konsisten.

Indikator risiko dan pengawasan membantu organisasi melihat bahwa suatu solusi AI tidak boleh dianggap berhasil hanya karena cepat atau sering dipakai. Bila pada saat yang sama:

- kesalahannya banyak,
- pengawasannya lemah,
- atau pengguna memperlakukannya seolah-olah otoritas final, maka sistem tersebut belum dapat dinilai sehat dari sudut pandang tata kelola.

Dalam konteks organisasi pemerintah, indikator semacam ini penting untuk menjaga agar AI tetap berada dalam kerangka tanggung jawab manusia.

5. Indikator harus terkait dengan jenis use case

Indikator keberhasilan tidak dapat dibuat dengan satu template yang sama untuk semua use case. Indikator harus disesuaikan dengan jenis tugas AI dan dengan masalah yang sedang dibantu.

Sebagai contoh:

- untuk use case klasifikasi awal aduan, indikator yang penting mungkin mencakup kecepatan triase, konsistensi pengelompokan, koreksi petugas, dan ketepatan kategori;
- untuk use case retrieval dokumen internal, indikator yang penting mungkin mencakup kecepatan menemukan informasi, relevansi dokumen yang ditampilkan, dan tingkat kepuasan pengguna terhadap jawaban;

- untuk use case ringkasan briefing, indikator yang penting mungkin mencakup waktu baca yang berkurang, kecocokan ringkasan dengan sumber, dan kegunaan hasil bagi pimpinan atau staf;
- untuk use case deteksi anomali, indikator yang penting mungkin mencakup jumlah sinyal yang relevan, kualitas prioritisasi, dan tindak lanjut pengawasan yang menjadi lebih fokus.

Dengan kata lain, indikator perlu dibangun sesuai dengan sifat masalah dan bentuk bantuan AI yang digunakan.

6. Indikator kuantitatif dan kualitatif

Organisasi sering lebih mudah terpaku pada indikator kuantitatif karena angka terlihat lebih pasti. Memang, angka sangat penting. Misalnya:

- waktu rata-rata proses;
- jumlah dokumen yang berhasil dikelompokkan;
- jumlah pertanyaan yang terjawab;
- atau frekuensi penggunaan sistem.

Namun, dalam konteks AI, indikator **kualitatif** juga tidak kalah penting. Banyak hal yang tidak langsung tercermin dalam angka, tetapi sangat menentukan keberhasilan, misalnya:

- apakah pengguna merasa hasil AI dapat dipercaya;
- apakah pengguna mengerti kapan harus memeriksa hasil lebih lanjut;
- apakah pimpinan merasa ringkasan cukup membantu;
- atau apakah petugas merasa beban kerja mereka menjadi lebih tertata.

Karena itu, indikator keberhasilan yang sehat biasanya memadukan:

- ukuran kuantitatif untuk melihat perubahan yang terukur;
- dan ukuran kualitatif untuk melihat pengalaman, penerimaan, serta kualitas penggunaan.

3.7.2 Nilai Indikator dalam AI

Agar indikator benar-benar berguna, organisasi sebaiknya tidak hanya melihat kondisi setelah AI dipakai, tetapi juga memiliki gambaran tentang kondisi **sebelumnya**. Tanpa pembandingan, organisasi akan sulit menilai apakah AI benar-benar membawa perubahan.

Misalnya:

- jika ingin menilai apakah ringkasan AI membantu, organisasi perlu tahu berapa lama proses orientasi awal sebelumnya;
- jika ingin menilai apakah klasifikasi AI membantu, organisasi perlu tahu bagaimana konsistensi atau kecepatan klasifikasi manual sebelumnya;
- jika ingin menilai apakah retrieval internal membantu, organisasi perlu tahu berapa lama rata-rata pegawai mencari dokumen sebelum sistem digunakan.

Dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah, indikator menjadi lebih bermakna.

1. Indikator harus cukup realistis

Sama seperti sasaran, indikator juga perlu realistis. Organisasi sebaiknya tidak menetapkan indikator yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai pada tahap awal, atau indikator yang terlalu kabur sehingga sulit dinilai.

Indikator yang realistis biasanya:

- relevan dengan use case;
- dapat diamati dengan data atau pengamatan yang masuk akal;
- cukup sederhana untuk dipahami oleh pengguna dan pimpinan;
- dan cukup sensitif untuk menunjukkan apakah ada perubahan yang berarti.

Pada tahap awal, lebih baik memiliki beberapa indikator yang benar-benar dipakai daripada daftar panjang indikator yang akhirnya tidak pernah ditinjau.

2. Indikator membantu prioritas dan keputusan lanjutan

Indikator keberhasilan juga berguna untuk membantu organisasi mengambil keputusan setelah tahap awal penggunaan AI. Misalnya:

- apakah use case ini layak dilanjutkan?
- apakah perlu diperbaiki lebih dahulu?
- apakah ruang lingkupnya bisa diperluas?
- atau apakah pendekatannya ternyata tidak cukup tepat?

Tanpa indikator, keputusan seperti ini cenderung hanya berdasarkan kesan. Dengan indikator, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk menilai hasil dan menentukan langkah berikutnya.

Indikator keberhasilan adalah alat penting untuk memastikan bahwa use case AI dinilai secara lebih utuh. Organisasi tidak cukup menilai AI dari apakah sistem sudah berjalan, tetapi perlu melihat apakah ada manfaat organisasional, apakah fungsi teknisnya cukup baik, apakah pengguna benar-benar memakainya, dan apakah risikonya tetap dalam batas yang dapat dikendalikan.

3.8 Penilaian kelayakan awal use case

Setelah organisasi berhasil mengidentifikasi masalah yang cukup layak untuk dibantu AI, membedakan problem bisnis dan problem teknis, memahami akar masalahnya, merumuskan sasaran, serta menentukan indikator keberhasilan, langkah berikutnya adalah melakukan **penilaian kelayakan awal**. Tahap ini sangat penting karena tidak semua gagasan penggunaan AI yang tampak menarik benar-benar siap untuk dijalankan.

Dalam banyak organisasi, keputusan memulai proyek AI sering diambil terlalu cepat. Begitu ada masalah yang terasa penting dan ada teknologi yang tampak menjanjikan, organisasi langsung berasumsi bahwa use case tersebut layak dijalankan. Padahal, antara “menarik” dan “layak” terdapat perbedaan yang besar. Sebuah use case bisa terlihat relevan, tetapi ternyata datanya belum siap. Ada pula use case yang sangat penting secara strategis, tetapi belum layak untuk tahap awal karena risikonya tinggi, alur kerjanya terlalu kompleks, atau organisasi belum siap mengelolanya.

Karena itu, penilaian kelayakan awal berfungsi sebagai tahap **uji kewajaran**. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi sekedar bertanya “apakah AI bisa dipakai untuk masalah ini?”, tetapi mulai bertanya:

- apakah masalah ini cukup layak dijadikan use case AI sekarang?
- apakah datanya cukup mendukung?
- apakah proses organisasi siap menerima solusi ini?
- apakah tata kelolanya cukup memadai?
- dan apakah manfaat yang diharapkan cukup sebanding dengan upaya dan risikonya?

Dengan kata lain, penilaian kelayakan awal membantu organisasi menghindari dua kesalahan. Kesalahan pertama adalah memulai terlalu cepat pada use case yang belum matang. Kesalahan kedua adalah menolak use case yang sebenarnya cukup layak hanya karena belum dinilai secara sistematis. Penilaian kelayakan membantu organisasi bersikap lebih rasional dan lebih bertahap.

Dalam modul ini, kelayakan awal use case dibahas melalui lima dimensi utama, yaitu:

- kelayakan masalah,
- kelayakan data,
- kelayakan operasional,
- kelayakan tata kelola,
- dan kelayakan manfaat.

Kelima dimensi ini saling berkaitan. Sebuah use case bisa kuat di satu sisi tetapi lemah di sisi lain. Karena itu, organisasi tidak sebaiknya melihat kelayakan secara hitam-putih. Yang lebih tepat adalah membaca posisi use case tersebut secara utuh: bagian mana yang sudah cukup siap, bagian mana yang perlu diperbaiki, dan apakah lebih baik dimulai sekarang, dipersempit lebih dulu, atau ditunda sampai pondasi tertentu siap.

1. Kelayakan masalah

Dimensi pertama adalah **kelayakan masalah**. Ini menjawab pertanyaan paling dasar: apakah masalah yang dipilih memang cukup layak untuk dibantu AI?

Pada tahap ini, organisasi perlu menilai apakah masalah tersebut:

- nyata, bukan sekadar asumsi;
- cukup penting bagi organisasi;
- berulang atau cukup konsisten;
- cukup jelas batasnya;
- dan cukup cocok untuk dibantu oleh jenis tugas AI tertentu.

Kelayakan masalah penting karena AI tidak selalu diperlukan untuk semua masalah. Ada masalah yang memang nyata, tetapi sebenarnya lebih cocok diselesaikan dengan:

- perbaikan SOP,
- perbaikan koordinasi,
- standarisasi kategori,
- penataan dokumen,
- atau workflow automation sederhana.

Karena itu, pertanyaan pertama bukan “apakah AI tersedia?”, melainkan “apakah ini memang masalah yang tepat untuk dibantu AI?”

Masalah biasanya layak untuk AI bila:

- banyak melibatkan informasi atau dokumen;
- ada pola yang berulang;
- pekerjaan manualnya menyita waktu secara konsisten;
- hasil AI dapat dipakai sebagai bantuan awal;
- dan ruang lingkupnya cukup jelas.

Sebaliknya, masalah kurang layak untuk AI bila:

- akar masalahnya justru ada pada proses yang belum tertata;
- masalahnya terlalu luas dan kabur;
- kasusnya terlalu jarang atau terlalu unik;
- atau organisasi belum bisa menjelaskan manfaat yang diharapkan secara cukup konkret.

Dengan demikian, kelayakan masalah membantu organisasi memastikan bahwa AI memang diarahkan pada persoalan yang tepat, bukan hanya pada persoalan yang tampak menarik.

2. Kelayakan data

Dimensi kedua adalah **kelayakan data**. Setelah organisasi menilai bahwa masalahnya memang layak, pertanyaan berikutnya adalah apakah data atau dokumen yang dibutuhkan cukup tersedia dan cukup layak untuk mendukung use case tersebut.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa data adalah pondasi solusi AI. Karena itu, banyak use case gagal bukan karena idenya buruk, tetapi karena data yang mendasarinya belum cukup siap. Dalam penilaian kelayakan data, organisasi perlu bertanya:

- data atau dokumen apa yang dibutuhkan?
- apakah data itu tersedia?
- apakah cukup relevan dengan masalah yang ingin dibantu?
- apakah kualitasnya cukup baik?
- apakah cukup konsisten dan cukup mutakhir?
- apakah ada metadata atau kategori yang dapat dipakai?
- dan apakah penggunaannya dapat dibenarkan dari sisi akses, keamanan, dan perlindungan data?

Pada use case tertentu, data yang dibutuhkan bisa berupa tabel atau log transaksi. Pada use case lain, data utamanya justru berupa dokumen, arsip, laporan, SOP, FAQ, atau teks bebas seperti aduan masyarakat. Karena itu, penilaian kelayakan data tidak boleh sempit. Organisasi harus melihat bentuk data yang benar-benar relevan untuk tugas AI yang dipilih.

Kelayakan data juga tidak berarti data harus sempurna. Dalam banyak kasus, organisasi bisa memulai dari data yang cukup, bukan sempurna, selama:

- batas use case dibuat realistis;
- hasil AI tetap diperiksa manusia;
- dan ada rencana perbaikan data seiring penggunaan.

Namun, jika data terlalu tidak konsisten, terlalu tersebar, terlalu sensitif tanpa kontrol memadai, atau sama sekali tidak cukup relevan, maka use case itu sebaiknya tidak dipaksakan pada tahap awal.

Dengan kata lain, kelayakan data membantu organisasi menilai apakah pondasi penggunaan AI cukup ada, cukup masuk akal, dan cukup aman untuk dibangun.

3. Kelayakan operasional

Dimensi ketiga adalah **kelayakan operasional**. Dimensi ini sering kurang mendapat perhatian, padahal sangat menentukan. Sebuah use case bisa masuk akal dari sisi masalah dan data, tetapi tetap gagal bila organisasi tidak siap menerimanya dalam alur kerja yang nyata.

Kelayakan operasional berkaitan dengan pertanyaan seperti:

- siapa yang akan menggunakan hasil AI?
- pada titik mana dalam proses kerja AI akan dipakai?
- apakah pengguna memahami fungsi AI tersebut?
- apakah ada ruang bagi manusia untuk memeriksa, mengoreksi, atau menyetujui hasilnya?
- apakah proses kerja yang ada cukup stabil untuk menerima intervensi AI?
- dan apakah unit yang terlibat memiliki kapasitas waktu, perhatian, dan dukungan untuk mencoba pendekatan baru?

Ini penting karena AI bukan hanya soal membangun sistem, tetapi juga soal **memasukkan sistem itu ke pekerjaan sehari-hari**. Jika hasil AI tidak jelas dipakai oleh siapa, kapan, dan untuk apa, maka manfaatnya akan cepat hilang. Demikian pula, bila pengguna merasa AI justru menambah pekerjaan tanpa membantu secara nyata, maka sistem mungkin tidak akan dipakai walaupun secara teknis berjalan.

Kelayakan operasional juga menyangkut kesiapan perubahan kerja. Organisasi perlu mempertimbangkan:

- apakah pegawai perlu dilatih?
- apakah peran tertentu akan berubah?
- apakah alur kerja perlu disesuaikan?
- apakah ada mekanisme umpan balik dari pengguna?
- dan apakah sistem bisa dimulai dari ruang lingkup kecil terlebih dahulu?

Use case yang operasionalnya layak biasanya memiliki:

- pengguna yang cukup jelas;
- alur penggunaan yang cukup sederhana;
- manfaat yang bisa dirasakan oleh pengguna;
- dan titik kontrol manusia yang juga cukup jelas.

Bila aspek-aspek ini belum terlihat, organisasi perlu berhati-hati. Bisa jadi use case-nya tetap baik, tetapi perlu dipersempit atau disiapkan lebih dahulu sebelum dijalankan.

4. Kelayakan tata kelola

Dimensi keempat adalah **kelayakan tata kelola**. Dalam sektor publik, dimensi ini tidak boleh dipandang sebagai tambahan belakangan. Justru, banyak use case AI yang tampak menarik dari sisi teknis menjadi kurang layak ketika dibaca dari sudut tata kelola.

Kelayakan tata kelola menjawab pertanyaan seperti:

- apakah ada pihak yang jelas bertanggung jawab atas use case ini?
- apakah penggunaan data dan dokumennya dapat dibenarkan?
- apakah ada aturan atau kebijakan internal yang perlu diperhatikan?
- apakah hasil AI dapat dijelaskan pada tingkat yang cukup?
- apakah ruang lingkup penggunaan cukup jelas dan tidak melampaui kewenangan organisasi?
- apakah ada mekanisme pengawasan manusia?
- dan apakah ada cara untuk mencatat, memonitor, dan meninjau kesalahan atau insiden?

Dalam konteks organisasi pemerintah, tata kelola mencakup lebih dari sekadar izin penggunaan sistem. Tata kelola berkaitan dengan:

- akuntabilitas,
- keamanan,
- perlindungan data,
- kejelasan peran,
- pembatasan penggunaan,
- dan mekanisme koreksi.

Use case yang kelayakan tata kelolanya rendah biasanya memiliki tanda seperti:

- tidak jelas siapa pemilik prosesnya;
- terlalu kabur batas penggunaannya;
- terlalu sensitif dari sisi data;
- berpotensi langsung mempengaruhi keputusan penting tanpa pengawasan;
- atau sulit dijelaskan bagaimana hasil sistem diperoleh.

Sebaliknya, use case yang tata kelolanya lebih layak biasanya:

- berada pada ruang lingkup yang cukup jelas;
- punya pemilik proses dan pengguna yang jelas;
- hasilnya tetap diperiksa manusia;
- sumber datanya dapat dipertanggungjawabkan;
- dan risikonya cukup dapat dibatasi.

Dalam banyak kasus, organisasi dapat mulai dari use case yang tata kelolanya relatif sederhana terlebih dahulu, lalu belajar memperkuat mekanisme pengawasan sebelum masuk ke area yang lebih sensitif.

5. Kelayakan manfaat

Dimensi kelima adalah **kelayakan manfaat**. Dimensi ini membantu organisasi menjawab satu pertanyaan penting: apakah use case ini cukup bernilai untuk dijalankan, dilihat dari manfaat yang diharapkan dibandingkan dengan upaya, biaya, perhatian, dan risiko yang menyertainya?

Tidak semua use case yang mungkin dilakukan layak diprioritaskan. Ada use case yang secara teknis memungkinkan, tetapi manfaatnya kecil. Ada pula use case yang manfaatnya ada, tetapi terlalu terbatas untuk membenarkan kompleksitas penerapannya. Sebaliknya, ada use case yang sederhana tetapi manfaatnya cukup besar karena menyentuh proses yang sering dilakukan, informasi yang sering dibutuhkan, atau hambatan yang memang dirasakan banyak orang.

Dalam menilai kelayakan manfaat, organisasi dapat bertanya:

- manfaat apa yang akan muncul bila use case ini berhasil?
- siapa yang menerima manfaat itu?
- apakah manfaatnya hanya dirasakan satu orang atau satu unit kecil, atau lebih luas?
- apakah manfaatnya cukup sering muncul?
- apakah manfaatnya cukup dekat dengan prioritas organisasi?
- dan apakah manfaat itu sebanding dengan upaya implementasi serta pengelolaan risikonya?

Kelayakan manfaat juga perlu dibaca dari sudut nilai publik. Use case yang baik bukan hanya yang menghemat waktu internal, tetapi yang juga memperkuat:

- kualitas layanan,
- mutu tata kelola,
- akses terhadap informasi,
- kualitas analisis,
- atau penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik.

Pada tahap awal, organisasi tidak perlu menuntut manfaat yang terlalu besar. Yang lebih penting adalah manfaatnya cukup jelas, cukup dapat dirasakan, dan cukup mudah diamati.

3.8.1 Membaca kelayakan secara menyeluruh

Kelima dimensi di atas sebaiknya tidak dibaca satu per satu secara terpisah, melainkan sebagai satu kesatuan. Misalnya:

- ada use case yang masalahnya sangat layak, tetapi datanya belum cukup siap;
- ada use case yang datanya cukup baik, tetapi penggunaannya belum jelas secara operasional;
- ada use case yang operasionalnya menarik, tetapi tata kelolanya belum kuat;
- atau ada use case yang secara umum layak, tetapi manfaatnya terlalu kecil untuk dijadikan prioritas awal.

Karena itu, penilaian kelayakan awal tidak harus selalu berakhir pada jawaban “ya” atau “tidak”. Kadang hasil penilaiannya justru berupa:

- layak dijalankan sekarang;
- layak, tetapi perlu dipersempit dulu;
- layak, tetapi perlu pembenahan data lebih dulu;
- layak, tetapi harus dimulai sebagai pilot terbatas;
- atau belum layak untuk tahap ini.

Pendekatan seperti ini membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih realistis dan bertahap.

Salah satu manfaat besar dari penilaian kelayakan awal adalah membantu organisasi memilih **titik mulai** yang lebih sehat. Tidak semua use case yang bagus perlu langsung dijalankan. Bisa jadi ada use case yang secara strategis sangat penting, tetapi untuk tahap awal justru lebih baik memilih use case lain yang:

- lebih sempit,
- lebih mudah diawasi,
- lebih jelas datanya,
- dan lebih cepat memberi pembelajaran.

Dengan kata lain, penilaian kelayakan tidak hanya membantu menilai apakah suatu use case mungkin dilakukan, tetapi juga membantu menentukan:

- mana yang sebaiknya didahulukan;
- mana yang sebaiknya ditunda;
- dan mana yang perlu dipersiapkan lebih dulu.

Dalam sektor publik, pendekatan bertahap seperti ini biasanya lebih sehat daripada langsung memulai dari use case yang paling besar atau paling sensitif.

3.8.2 Pelibatan Berbagai Pihak untuk Penilaian Kelayakan

Karena use case AI hampir selalu menyentuh lebih dari satu aspek organisasi, penilaian kelayakan juga sebaiknya tidak dilakukan oleh satu pihak saja. Idealnya, penilaian melibatkan:

- pemilik proses bisnis;
- pengguna atau pelaksana proses;
- pengelola data;
- pihak teknis;
- dan bila perlu pihak yang memahami keamanan, kepatuhan, atau pengawasan.

Pelibatan berbagai pihak ini penting karena setiap dimensi kelayakan sering dilihat lebih jelas oleh orang yang berbeda. Pengguna mungkin paling tahu hambatan operasionalnya. Pengelola data paling paham mutu datanya. Tim teknis paling tahu jenis solusi yang realistis. Pihak tata kelola paling paham batasan dan risikonya.

Dengan begitu, penilaian kelayakan menjadi lebih kaya dan lebih akurat.

Penilaian kelayakan awal use case adalah tahap penting untuk menjembatani antara gagasan penggunaan AI dan keputusan implementasi yang lebih serius. Melalui penilaian ini, organisasi dapat melihat apakah use case yang dipilih memang cukup kuat dari sisi masalah, cukup ditopang oleh data, cukup masuk akal secara operasional, cukup aman dari sudut tata kelola, dan cukup bernilai dari sisi manfaat.

3.9 Contoh use case lintas sektor

Setelah membahas cara memilih masalah yang layak, membedakan problem bisnis dan problem teknis, memahami akar masalah, merumuskan sasaran, menilai nilai publik, menyusun indikator keberhasilan, dan melakukan penilaian kelayakan awal, langkah berikutnya adalah melihat **contoh use case lintas sektor**. Bagian ini penting karena banyak peserta pelatihan berasal dari latar belakang yang berbeda. Ada yang bekerja di bidang kesehatan, ada yang bergerak di hukum dan regulasi, ada yang berkaitan dengan kebijakan publik, pengawasan internal, maupun layanan administrasi. Karena itu, contoh-contoh dalam buku ini perlu menunjukkan bahwa prinsip pemilihan use case AI dapat diterapkan pada berbagai konteks, bukan hanya pada satu jenis bidang kerja.

Tujuan bagian ini bukan untuk memberi daftar proyek AI yang harus langsung ditiru. Sebaliknya, bagian ini disusun untuk membantu pembaca melihat **pola berpikir** dalam membaca suatu persoalan lintas sektor. Setiap contoh akan memperlihatkan bagaimana:

- masalah organisasinya dapat dirumuskan;
- bentuk bantuan AI yang mungkin relevan;
- manfaat awal yang dapat diharapkan;
- risiko dan batas penggunaannya;
- serta alasan mengapa use case tersebut layak atau belum layak dijadikan titik mulai.

Dengan demikian, contoh-contoh ini berfungsi sebagai sarana pembelajaran. Pembaca tidak perlu menyalin mentah-mentah use case yang ada, tetapi dapat memakainya untuk membandingkan dengan kondisi unit kerja masing-masing.

3.9.1 Contoh use case pada bidang kesehatan

Dalam bidang kesehatan, salah satu use case yang cukup sering dianggap relevan adalah **ringkasan dan pencarian informasi dari dokumen administratif serta pedoman internal layanan**. Penting untuk ditegaskan bahwa dalam konteks modul ini, fokusnya bukan pada keputusan klinis berisiko tinggi, melainkan pada pekerjaan administratif, manajerial, dan pengelolaan pengetahuan yang mendukung layanan.

1. Masalah organisasi

Banyak organisasi kesehatan memiliki:

- SOP layanan yang banyak;
- dokumen pedoman internal;
- laporan rutin;
- formulir dan catatan administratif;
- serta informasi operasional yang tersebar di banyak tempat.

Masalah yang sering muncul bukan ketiadaan informasi, melainkan sulitnya menemukan informasi yang tepat pada saat diperlukan. Pegawai mungkin membutuhkan jawaban cepat tentang prosedur tertentu, alur administrasi, atau ketentuan internal, tetapi harus membuka banyak dokumen terlebih dahulu. Pada saat yang sama, pimpinan atau koordinator layanan sering perlu memahami isi laporan atau bahan operasional dalam waktu singkat.

2. Bentuk use case AI yang mungkin

Use case yang cukup layak pada konteks ini adalah:

- **retrieval atau knowledge assistant** untuk menemukan dokumen atau bagian dokumen yang relevan;
- **ringkasan dokumen** untuk orientasi awal terhadap laporan atau pedoman;
- atau kombinasi keduanya.

Di sini, AI tidak diposisikan sebagai pengambil keputusan layanan, tetapi sebagai alat bantu untuk mempercepat akses pengetahuan dan membantu orientasi awal terhadap informasi yang diperlukan.

3. Manfaat yang mungkin diperoleh

Manfaat awal yang cukup realistis antara lain:

- pegawai lebih cepat menemukan prosedur yang dibutuhkan;
- waktu pencarian informasi berkurang;
- beban membaca dokumen panjang menurun;
- orientasi awal terhadap laporan menjadi lebih cepat;
- dan konsistensi penggunaan pedoman internal dapat meningkat.

4. Risiko dan batas penggunaan

Risiko utama pada use case ini adalah:

- sistem merujuk ke versi dokumen yang tidak mutakhir;
- ringkasan kehilangan konteks penting;
- pegawai terlalu percaya pada hasil ringkasan tanpa memeriksa sumber;
- atau terjadi akses yang tidak semestinya pada dokumen internal.

Karena itu, batas penggunaannya perlu jelas:

- sumber dokumen harus resmi dan dikelola dengan baik;
- hak akses harus dibatasi;
- hasil AI harus dapat ditelusuri ke dokumen sumber;
- dan penggunaan dibatasi untuk bantuan administratif atau orientasi awal, bukan keputusan klinis final.

5. Mengapa use case ini cukup layak

Use case ini cukup layak untuk banyak organisasi kesehatan karena:

- masalahnya nyata dan sering terjadi;
- datanya umumnya sudah ada dalam bentuk dokumen;
- manfaatnya mudah dipahami oleh pengguna;
- dan peran manusia tetap jelas.

Dengan kata lain, ini adalah contoh use case yang relatif aman sebagai titik awal, selama tata kelola dokumen dan kontrol akses diperhatikan.

3.9.2 Use Case Bidang Hukum dan Regulasi

Pada bidang hukum dan regulasi, salah satu use case yang cukup relevan adalah **pencarian dan tanya jawab berbasis dokumen hukum atau regulatif**.

1. Masalah organisasi

Pegawai di unit hukum, kepatuhan, atau unit substantif lainnya sering harus bekerja dengan:

- peraturan perundang-undangan;
- keputusan internal;
- surat edaran;
- kontrak atau dokumen hukum;
- serta berbagai dokumen normatif lain.

Masalah yang sering muncul adalah banyaknya dokumen yang harus ditelusuri dan sulitnya menemukan dasar aturan yang paling relevan untuk suatu pertanyaan tertentu. Ini dapat memperlambat kerja, terutama pada tahap orientasi awal.

2. Bentuk use case AI yang mungkin

Use case yang cukup masuk akal adalah:

- **retrieval dokumen hukum**;
- **knowledge assistant** yang membantu menemukan rujukan regulatif;
- atau **ringkasan awal** terhadap dokumen hukum yang panjang, dengan pembatasan yang jelas.

Pada konteks ini, AI berfungsi sebagai alat bantu penelusuran dan orientasi, bukan sebagai penafsir hukum final.

3. Manfaat yang mungkin diperoleh

Manfaat awal yang dapat diharapkan antara lain:

- waktu pencarian dokumen berkurang;
- pegawai lebih cepat menemukan dasar aturan yang relevan;
- proses orientasi awal terhadap regulasi menjadi lebih efisien;
- dan pekerjaan yang sangat bergantung pada pembukaan banyak dokumen menjadi lebih ringan.

4. Risiko dan batas penggunaan

Risiko yang perlu diperhatikan antara lain:

- jawaban AI terdengar meyakinkan tetapi tidak tepat secara hukum;
- sistem merujuk pada dokumen yang tidak berlaku lagi;
- ringkasan menghilangkan nuansa penting dari teks hukum;
- atau pengguna memperlakukan hasil AI sebagai jawaban normatif final.

Karena itu, batasannya harus jelas:

- sumber harus hanya dari dokumen resmi;
- hasil AI digunakan untuk orientasi awal, bukan untuk menggantikan interpretasi hukum;
- pengguna tetap harus memeriksa dokumen sumber;
- dan perubahan regulasi harus dikelola agar basis dokumen tetap mutakhir.

5. Kelayakan Use case ini cukup layak

Use case ini cukup layak karena:

- masalahnya nyata dan sering dirasakan;
- volume dokumen memang besar;
- manfaatnya jelas;
- dan hasil AI masih dapat ditahan dalam posisi sebagai bantuan awal.

Bagi unit hukum, use case seperti ini sering lebih sehat dibanding langsung menggunakan AI untuk memberi rekomendasi hukum substantif yang terlalu jauh.

3.9.3 Contoh use case pada bidang kebijakan publik

Dalam bidang kebijakan publik, salah satu use case yang cukup relevan adalah **analisis awal dan ringkasan masukan publik atau dokumen isu kebijakan**.

1. Masalah organisasi

Analisis kebijakan, perencana, atau tim substansi sering berhadapan dengan:

- banyak masukan publik;
- bahan rapat;
- notulensi;
- laporan analisis;
- naskah akademik;
- dan berbagai dokumen kebijakan yang harus dibaca dalam waktu terbatas.

Masalahnya sering bukan kurangnya informasi, tetapi justru berlebihan informasi. Akibatnya, orientasi awal terhadap isu bisa memakan waktu lama.

2. Bentuk use case AI yang mungkin

Use case AI yang mungkin antara lain:

- **ringkasan dokumen kebijakan;**
- **pengelompokan tema dari masukan publik;**
- **ekstraksi isu utama;**
- atau **retrieval dokumen kebijakan** dari repositori internal.

Pada konteks ini, AI dipakai sebagai alat bantu sintesis awal, bukan pengganti analisis kebijakan secara utuh.

3. Manfaat yang mungkin diperoleh

Manfaat awal yang dapat dirasakan antara lain:

- tim lebih cepat melihat tema dominan;
- orientasi awal terhadap dokumen menjadi lebih efisien;
- bahan rapat dapat dipahami lebih cepat;
- dan penyusunan pembacaan awal terhadap suatu isu menjadi lebih ringan.

4. Risiko dan batas penggunaan

Risiko utama pada use case ini adalah:

- AI terlalu menyederhanakan isu yang kompleks;
- nuansa politik, sosial, atau hukum hilang dalam ringkasan;
- tema minor tetapi penting justru tidak terlihat;
- atau hasil AI diperlakukan sebagai analisis final.

Karena itu, pengguna perlu memosisikan AI sebagai:

- alat bantu orientasi awal;
- alat bantu pembacaan tema;
- dan alat bantu navigasi pengetahuan,
bukan sebagai pengganti kerja analitis yang tetap memerlukan penilaian manusia.

5. Mengapa use case ini cukup layak

Use case ini cukup layak karena:

- masalahnya umum dalam kerja kebijakan;
- data atau dokumen biasanya tersedia;
- manfaatnya dapat dirasakan cepat;
- dan hasil AI tetap dapat diperiksa dan ditafsirkan oleh analis.

Dengan syarat ruang lingkupnya dibatasi, use case seperti ini cukup baik untuk membantu beban analisis awal yang tinggi.

3.9.4 Contoh use case pada bidang pengawasan internal

Dalam bidang pengawasan internal, salah satu use case yang cukup sering dipertimbangkan adalah **deteksi anomali atau penandaan pola yang perlu diperiksa lebih lanjut**.

Masalah organisasi

Tim pengawasan sering harus berhadapan dengan:

- data transaksi;
- log sistem;
- pola aktivitas;
- dokumen pelaporan;
- atau volume informasi yang terlalu besar untuk diperiksa satu per satu.

Masalah utamanya bukan selalu pada kurangnya data, tetapi pada sulitnya memusatkan perhatian pada bagian yang paling perlu ditinjau.

Bentuk use case AI yang mungkin

Use case yang masuk akal antara lain:

- **deteksi anomali** pada data tertentu;
- **prioritisasi kasus** untuk pemeriksaan awal;
- atau **analisis pola** untuk membantu pengawasan internal.

Pada konteks ini, AI tidak menjadi penentu adanya penyimpangan, tetapi menjadi alat bantu untuk mengarahkan fokus pemeriksaan.

Manfaat yang mungkin diperoleh

Manfaat yang cukup realistis antara lain:

- tim pengawasan lebih cepat melihat pola yang perlu diperhatikan;
- sumber daya pemeriksaan menjadi lebih terarah;
- waktu untuk memilah data besar dapat berkurang;
- dan perhatian pengawas dapat dipusatkan pada area yang lebih penting.

Risiko dan batas penggunaan

Risikonya cukup jelas:

- sinyal anomali belum tentu berarti masalah nyata;
- terlalu banyak *false positive* dapat membebani tim;
- pengguna bisa memberi makna berlebihan pada hasil sistem;
- atau model terlalu dipakai sebagai dasar final tanpa verifikasi.

Karena itu, AI di bidang ini harus ditempatkan sebagai:

- alat bantu deteksi awal;
- alat bantu pemetaan perhatian;
- bukan alat pembuktian otomatis.

Manusia tetap harus membaca konteks, memeriksa bukti, dan menentukan tindak lanjut.

Mengapa use case ini cukup layak

Use case ini cukup layak karena:

- masalahnya nyata;
- volume data memang sering besar;
- manfaatnya dapat dirasakan pada fokus kerja pengawasan;
- dan peran manusia tetap jelas sebagai penafsir dan pengambil keputusan.

Namun, ini juga use case yang perlu kehati-hatian pada desain indikator dan pengelolaan ekspektasi, agar AI tidak diperlakukan seolah-olah “menemukan pelanggaran” secara otomatis.

3.9.5 Contoh use case pada layanan administrasi

Dalam layanan administrasi, salah satu use case yang paling umum dan cukup layak adalah **klasifikasi awal dokumen atau surat masuk**.

1. Masalah organisasi

Banyak instansi menerima volume surat, dokumen, atau permohonan yang besar. Masalah yang sering muncul adalah:

- triase awal memakan waktu;
- distribusi ke unit tujuan lambat;
- kategori pengelompokan tidak selalu konsisten;
- dan pekerjaan awal ini membebani petugas secara repetitif.

2. Bentuk use case AI yang mungkin

Use case yang masuk akal antara lain:

- **klasifikasi awal surat masuk;**
- **routing usulan berdasarkan kategori;**
- atau **ekstraksi metadata dasar** dari dokumen.

Use case ini sangat dekat dengan jenis tugas AI yang relatif umum dan cukup operasional.

3. Manfaat yang mungkin diperoleh

Manfaat yang dapat diharapkan antara lain:

- proses triase awal lebih cepat;
- distribusi ke unit terkait lebih terarah;
- konsistensi pengelompokan meningkat;
- beban kerja repetitif berkurang;
- dan petugas bisa lebih fokus pada verifikasi atau penanganan yang memang memerlukan pertimbangan manusia.

4. Risiko dan batas penggunaan

Risiko utama pada use case ini antara lain:

- klasifikasi salah kategori;
- unit tujuan yang diusulkan tidak tepat;
- petugas terlalu percaya pada hasil AI;
- atau perubahan struktur organisasi tidak segera tercermin dalam sistem.

Karena itu, hasil AI sebaiknya diposisikan sebagai:

- usulan awal;
- dapat dikoreksi oleh petugas;
- dan dicatat untuk evaluasi lebih lanjut.

Mengapa use case ini cukup layak

Use case ini sangat sering menjadi titik awal yang baik karena:

- masalahnya jelas;
- datanya biasanya tersedia;
- manfaatnya relatif cepat terlihat;
- risikonya masih dapat dikendalikan;
- dan hasilnya mudah ditempatkan dalam skema *human-in-the-loop*.

Bagi banyak instansi, layanan administrasi seperti ini menjadi area yang cukup sehat untuk memulai pembelajaran penggunaan AI.

3.9.6 Pelajaran umum dari contoh lintas sektor

Walaupun contoh-contoh di atas berasal dari bidang yang berbeda, ada beberapa pelajaran umum yang dapat diambil.

Pertama, use case yang cukup layak seringkali bukan use case yang paling besar atau paling ambisius, melainkan use case yang:

- masalahnya nyata;
- ruang lingkupnya cukup jelas;
- manfaatnya dapat dirasakan;
- dan hasilnya masih dapat diawasi manusia.

Kedua, pada hampir semua sektor, AI paling sehat bila diposisikan sebagai:

- bantuan awal,
- bantuan orientasi,
- bantuan pencarian,
- bantuan pengelompokan,
- atau bantuan pembacaan pola,
bukan sebagai pengganti keputusan final.

Ketiga, kualitas sumber data atau dokumen selalu menentukan. Use case yang baik secara konsep bisa gagal bila dokumen sumber tidak resmi, tidak mutakhir, tidak tertata, atau tidak sesuai dengan kebutuhan sistem.

Keempat, nilai publik dan tata kelola tetap menjadi penentu. Use case yang tampak menarik secara teknis perlu tetap dibaca dari sudut:

- manfaat bagi organisasi dan pengguna;
- keadilan;
- akuntabilitas;
- dan kemampuan menjaga pengawasan manusia.

Contoh use case lintas sektor membantu menunjukkan bahwa prinsip pemilihan use case AI dapat diterapkan pada berbagai konteks kerja di sektor publik. Baik pada kesehatan, hukum, kebijakan publik, pengawasan internal, maupun layanan administrasi, organisasi perlu tetap berpikir dengan pola yang sama: memahami masalah, membatasi ruang lingkup, menilai manfaat, membaca risikonya, dan menempatkan AI sebagai bantuan yang dapat dipertanggungjawabkan.

3.10 Menentukan prioritas implementasi

Setelah organisasi mampu mengenali berbagai kemungkinan use case AI, menilai masalah yang layak, membedakan problem bisnis dan problem teknis, memahami akar persoalan, merumuskan sasaran, mempertimbangkan nilai publik, menetapkan indikator keberhasilan, dan melakukan penilaian kelayakan awal, maka sampailah organisasi pada satu pertanyaan yang sangat penting: **dari sekian banyak kemungkinan, mana yang sebaiknya didahulukan?**

Pertanyaan ini penting karena dalam praktik, organisasi hampir selalu memiliki lebih dari satu ide penggunaan AI. seringkali semuanya terdengar masuk akal. Ada ide untuk membantu klasifikasi dokumen. Ada ide untuk membantu pencarian pengetahuan internal. Ada ide untuk meringkas bahan briefing. Ada pula ide untuk menganalisis aduan atau mendeteksi pola tertentu pada data. Jika semua ide itu dipandang menarik, maka organisasi dapat dengan mudah jatuh ke dalam jebakan memulai terlalu banyak hal sekaligus. Akibatnya, perhatian terpecah, sumber daya tersebar, pembelajaran tidak fokus, dan hasilnya tidak cukup kuat pada satu area pun.

Karena itu, menentukan prioritas implementasi adalah bagian penting dari kepemimpinan digital. Organisasi perlu menyadari bahwa tidak semua use case yang baik harus langsung dijalankan. Beberapa perlu dipersiapkan lebih dulu. Beberapa layak dijadikan pilot. Beberapa lebih cocok disimpan sebagai rencana tahap berikutnya. Prioritas membantu organisasi memilih titik mulai yang paling sehat dan paling mungkin memberi pembelajaran yang berguna.

Dalam konteks sektor publik, penentuan prioritas juga perlu dilakukan dengan hati-hati karena penggunaan AI tidak hanya menyangkut manfaat teknis, tetapi juga menyangkut risiko, tata kelola, dan kepercayaan. Dengan kata lain, prioritas implementasi bukan sekadar soal “mana yang paling menarik”, tetapi soal **mana yang paling layak didahulukan dalam kondisi organisasi saat ini.**

Salah satu kecenderungan yang cukup umum adalah berpikir bahwa kalau organisasi ingin memakai AI, maka yang harus dipilih lebih dulu adalah use case yang paling besar, paling strategis, atau paling terlihat dampaknya. Pendekatan ini tidak selalu salah, tetapi seringkali kurang bijak untuk tahap awal.

Use case yang sangat besar biasanya memiliki ciri-ciri berikut:

- melibatkan banyak unit;
- ruang lingkupnya luas;
- prosesnya kompleks;
- datanya berasal dari banyak sumber;
- resikonya lebih tinggi;
- dan perubahan yang dibutuhkannya juga lebih besar.

Kondisi seperti itu membuat implementasi awal menjadi lebih berat. Organisasi belum sempat belajar, tetapi sudah berhadapan dengan persoalan koordinasi, data, tata kelola, dan ekspektasi yang besar. Dalam situasi seperti ini, bila hasil awal belum memuaskan,

kepercayaan terhadap AI bisa cepat turun, padahal masalah utamanya mungkin terletak pada pilihan titik mulai yang terlalu ambisius.

Karena itu, pada banyak kasus, pendekatan yang lebih sehat justru adalah memulai dari use case yang:

- cukup penting,
- cukup jelas,
- cukup dapat dikelola,
- manfaatnya dapat diamati,
- dan risikonya masih cukup dapat dibatasi.

Dengan demikian, prioritas implementasi bukan berarti memilih yang paling besar, tetapi memilih yang **paling tepat untuk tahap sekarang**.

3.10.1 Prinsip umum dalam menentukan prioritas

Secara umum, prioritas implementasi dapat ditentukan dengan mempertimbangkan beberapa hal sekaligus.

1. Kejelasan masalah
Use case yang problemnya nyata, mudah dijelaskan, dan cukup sering dirasakan biasanya lebih layak diprioritaskan dibanding use case yang masih kabur atau masih berupa gagasan umum.
2. Kejelasan manfaat
Bila organisasi bisa menjelaskan secara cukup konkret manfaat apa yang akan diperoleh, siapa yang akan merasakannya, dan bagaimana perubahan itu akan terlihat, maka use case tersebut lebih mudah dijadikan prioritas.
3. Kesiapan data
Banyak ide AI tampak bagus, tetapi akhirnya tertunda lama karena pondasi datanya belum ada. Use case dengan data yang lebih siap biasanya lebih realistis untuk didahulukan.
4. Kesiapan operasional
Use case yang memiliki pengguna jelas, alur penggunaan cukup sederhana, dan ruang bagi pengawasan manusia yang cukup biasanya lebih aman untuk menjadi titik awal.
5. Risiko dan tata kelola
Use case yang berisiko rendah sampai menengah, serta cukup mudah dibatasi ruang lingkupnya, biasanya lebih tepat untuk tahap awal daripada use case yang langsung menyentuh keputusan sensitif atau hak publik secara besar.
6. Nilai pembelajaran
Ada use case yang manfaat langsungnya mungkin tidak sebesar yang lain, tetapi sangat baik untuk membantu organisasi belajar tentang data, penggunaan AI, prompting, evaluasi, dan pengawasan. Use case seperti ini kadang layak didahulukan karena memberi pondasi untuk langkah berikutnya.

Dalam banyak pembahasan transformasi digital, sering muncul istilah **quick win**. Istilah ini juga relevan dalam implementasi AI. Namun, quick win sering disalahpahami sebagai sesuatu yang kecil dan kurang penting. Padahal, yang dimaksud quick win bukan masalah sepele, melainkan masalah yang:

- cukup nyata;
- cukup penting;
- ruang lingkupnya cukup jelas;
- datanya lebih siap;
- manfaatnya relatif cepat terlihat;
- dan risikonya masih dapat dikendalikan.

Quick win penting karena ia membantu organisasi membangun:

- pengalaman awal;
- bukti manfaat;
- kepercayaan pengguna;
- pembelajaran teknis dan operasional;
- serta dasar tata kelola yang lebih nyata.

Sebagai contoh, use case seperti:

- pencarian pengetahuan internal;
- ringkasan bahan briefing;
- klasifikasi awal surat masuk;
- atau pengelompokan pertanyaan yang berulang
sering menjadi quick win yang baik. Masalahnya nyata, manfaatnya cukup mudah diamati, dan hasil AI masih dapat ditinjau manusia.

Salah satu cara paling sehat untuk menentukan prioritas adalah melihat **kombinasi antara manfaat dan kesiapan**. Secara sederhana, organisasi dapat membayangkan beberapa kemungkinan.

Ada use case dengan **manfaat tinggi dan kesiapan tinggi**. Ini biasanya kandidat terbaik untuk didahulukan. Misalnya, masalahnya nyata, penggunaannya jelas, data cukup ada, dan manfaatnya langsung terasa.

Ada use case dengan **manfaat tinggi tetapi kesiapan rendah**. Use case seperti ini sering penting secara strategis, tetapi belum tepat untuk dimulai sekarang. Yang diperlukan mungkin bukan implementasi langsung, melainkan persiapan:

- pembenahan data;
- penataan proses;
- penyempitan ruang lingkup;
- atau penguatan tata kelola lebih dulu.

Ada use case dengan **manfaat sedang tetapi kesiapan tinggi**. Ini juga bisa menjadi kandidat baik untuk tahap awal, terutama bila nilai pembelajarannya tinggi dan risikonya rendah.

Ada use case dengan **manfaat rendah dan kesiapan rendah**. Use case seperti ini biasanya tidak perlu diprioritaskan lebih dahulu.

Cara berpikir ini membantu organisasi menahan diri dari godaan memilih hanya berdasarkan manfaat yang terdengar besar, tanpa melihat kesiapan yang sesungguhnya.

3.10.2 Prioritas implementasi dan tingkat risiko

Tingkat risiko perlu selalu menjadi bagian dari penentuan prioritas. Dalam konteks sektor publik, use case yang risikonya tinggi tidak otomatis harus dihindari selamanya, tetapi seringkali belum layak dijadikan titik mulai.

Use case yang berisiko lebih tinggi biasanya memiliki ciri seperti:

- melibatkan data yang sangat sensitif;
- menyentuh keputusan yang berdampak besar bagi individu atau kelompok;
- sulit dijelaskan hasilnya;
- ruang koreksi manusianya kecil;
- atau bila salah akan menimbulkan konsekuensi besar terhadap layanan atau kepercayaan publik.

Sebaliknya, use case yang lebih layak untuk tahap awal biasanya:

- dapat diposisikan sebagai bantuan awal;
- hasilnya dapat diperiksa manusia;
- kesalahannya masih dapat dikoreksi;
- dan dampaknya masih dapat dibatasi.

Dengan demikian, penentuan prioritas perlu memadukan pertimbangan manfaat dengan tingkat risiko. Organisasi tidak seharusnya memulai dari use case yang paling sensitif bila pengalaman, tata kelola, dan pembelajaran dasarnya belum terbentuk.

Prioritas juga perlu dilihat dari **kapasitas organisasi saat ini**. Kapasitas ini meliputi:

- kemampuan tim untuk mengelola proyek;
- kesiapan pengguna;
- dukungan pimpinan;
- kualitas koordinasi antar unit;
- serta kemampuan organisasi memonitor dan mengevaluasi hasilnya.

Ada use case yang secara konsep sangat baik, tetapi menuntut tingkat koordinasi yang belum sanggup dijalankan organisasi pada tahap awal. Ada pula use case yang sebenarnya sederhana, tetapi jika tidak ada pengguna yang merasa memiliki dan mau memakainya, manfaatnya akan kecil.

Karena itu, organisasi perlu jujur membaca dirinya sendiri. Prioritas implementasi yang baik adalah prioritas yang sejalan dengan kemampuan organisasi untuk benar-benar menjalankannya, bukan hanya untuk merencanakannya.

3.10.3 Pilot, terbatas, atau langsung luas

Menentukan prioritas implementasi juga berarti menentukan **cara memulainya**. Tidak semua use case harus langsung diterapkan secara luas. Dalam banyak kasus, pendekatan yang lebih sehat adalah memulai dengan:

- **pilot** pada unit atau kasus terbatas;
- **limited deployment** pada kelompok pengguna tertentu;
- atau **percobaan internal** sebelum diperluas.

Pilot berguna ketika organisasi ingin:

- menguji manfaat;
- melihat pola penggunaan nyata;
- mengenali risiko;
- dan memperbaiki detail desain sistem sebelum meluas.

Pendekatan terbatas juga membantu organisasi menghindari kerugian yang terlalu besar bila ada kekeliruan pada tahap awal. Selain itu, hasil dari pilot biasanya memberi pelajaran yang lebih konkret untuk perbaikan maupun perluasan berikutnya.

Dengan demikian, prioritas implementasi tidak hanya menentukan **apa** yang didahulukan, tetapi juga **bagaimana** cara memulainya.

Satu prinsip yang penting dalam menentukan prioritas adalah bahwa keputusan prioritas sebaiknya dapat **dijelaskan secara masuk akal** kepada pemangku kepentingan. Organisasi perlu mampu menjawab:

- mengapa use case ini didahulukan?
- mengapa yang lain belum?
- apa manfaat yang diharapkan?
- apa pertimbangan risikonya?
- apa kesiapan yang sudah ada?
- dan apa yang ingin dipelajari dari implementasi awal ini?

Bila prioritas dapat dijelaskan dengan baik, maka dukungan organisasi biasanya lebih kuat. Sebaliknya, bila prioritas terasa acak atau terlalu didorong oleh tren, maka kepercayaan internal juga akan lebih lemah.

Dalam konteks pemerintahan, kemampuan menjelaskan prioritas juga penting karena penggunaan AI sering melibatkan sumber daya publik. Keputusan untuk memulai suatu use case perlu cukup rasional, terarah, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Organisasi juga perlu memahami bahwa prioritas implementasi tidak bersifat tetap. Prioritas bisa berubah ketika:

- data menjadi lebih siap;
- kebijakan berubah;
- kebutuhan organisasi bergeser;
- hasil pilot menunjukkan pelajaran baru;
- atau risiko tertentu ternyata lebih besar atau lebih kecil daripada perkiraan awal.

Karena itu, prioritas perlu dilihat sebagai keputusan yang dapat **ditinjau kembali**, bukan keputusan sekali jadi yang tidak boleh berubah. Sikap seperti ini penting agar organisasi tetap adaptif tanpa kehilangan arah.

3.10.4 Contoh sederhana penentuan prioritas

Agar lebih konkret, bayangkan sebuah instansi memiliki tiga ide use case:

1. chatbot untuk semua pertanyaan layanan publik,
2. retrieval pengetahuan internal untuk SOP dan pedoman pegawai,
3. klasifikasi awal surat masuk.

Ketiganya tampak berguna. Namun, bila dinilai dari prioritas implementasi:

- chatbot untuk semua pertanyaan layanan mungkin manfaatnya besar, tetapi risikonya juga tinggi dan ruang lingkupnya terlalu luas untuk tahap awal;
- retrieval pengetahuan internal mungkin manfaatnya cukup jelas, datanya cukup tersedia, dan risikonya lebih rendah;
- klasifikasi awal surat masuk juga cukup jelas manfaatnya, cukup operasional, dan mudah ditempatkan dalam pengawasan manusia.

Dari sini, bisa jadi organisasi memutuskan memulai dari retrieval pengetahuan internal atau klasifikasi surat masuk, bukan dari chatbot layanan publik yang lebih luas. Keputusan ini bukan berarti chatbot tidak penting, tetapi berarti organisasi memilih titik mulai yang lebih sehat.

Menentukan prioritas implementasi adalah langkah yang membantu organisasi berpindah dari banyak kemungkinan menuju keputusan yang lebih fokus dan lebih realistis. Prioritas yang baik tidak selalu berarti memilih use case yang paling besar, paling canggih, atau paling terlihat modern. Yang lebih penting adalah memilih use case yang cukup penting, cukup siap, cukup dapat dikelola, dan cukup bernilai untuk dijadikan titik awal pembelajaran dan implementasi.

Bagi sektor publik, penentuan prioritas perlu mempertimbangkan manfaat, kesiapan data, kesiapan operasional, tata kelola, tingkat risiko, nilai pembelajaran, dan kapasitas organisasi. Dengan cara ini, AI dapat dimulai secara bertahap, terarah, dan lebih mungkin memberi hasil yang benar-benar berguna.

3.11 Rangkuman

Bab ini menekankan bahwa keberhasilan penggunaan AI di organisasi tidak terutama ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan oleh ketepatan dalam **memilih use case**. Karena itu, pembahasan bab ini sengaja dimulai dari masalah organisasi, bukan dari model atau alat. Organisasi perlu terlebih dahulu mengenali persoalan yang benar-benar layak dibantu AI, sebelum berbicara tentang solusi teknis yang akan dipilih.

Pada bagian awal, telah dijelaskan bahwa masalah yang layak untuk AI biasanya adalah masalah yang:

- nyata,
- berulang,
- padat informasi,
- cukup jelas batasnya,
- terkait dengan tujuan organisasi,
- dan memungkinkan peran manusia tetap jelas.

Sebaliknya, tidak semua masalah organisasi perlu diterjemahkan menjadi use case AI. Ada persoalan yang lebih tepat diselesaikan dengan perbaikan proses, standarisasi kategori, penataan data, atau otomasi sederhana.

Bab ini juga menegaskan pentingnya membedakan **problem bisnis** dan **problem teknis**. Problem bisnis menjelaskan persoalan organisasi pada tingkat proses, layanan, atau fungsi kerja. Problem teknis menjelaskan bagaimana persoalan tersebut diterjemahkan ke bentuk yang dapat ditangani sistem, misalnya sebagai klasifikasi, ringkasan, retrieval, ekstraksi informasi, atau deteksi anomali. Pembedaan ini membantu organisasi menjaga agar AI tetap dipilih sebagai sarana, bukan dijadikan tujuan tersendiri.

Selain itu, pembaca diajak membedakan antara **masalah, gejala, dan solusi**. Gejala adalah hal yang tampak di permukaan, misalnya dokumen menumpuk atau aduan terlambat dipilah. Masalah berada pada tingkat yang lebih mendasar, misalnya proses triase yang tidak efisien atau pengelolaan pengetahuan yang lemah. Sementara itu, solusi—termasuk AI—baru sebaiknya dibahas setelah akar masalah cukup dipahami. Pembedaan ini penting agar organisasi tidak terlalu cepat melompat ke teknologi.

Bab ini juga membahas **sasaran bisnis dan sasaran teknis**. Sasaran bisnis menjelaskan perubahan yang ingin dicapai organisasi, misalnya mempercepat triase awal, memudahkan pencarian dokumen, atau mengurangi beban kerja repetitif. Sasaran teknis menjelaskan apa yang harus dilakukan sistem agar perubahan itu dapat didukung, misalnya mengklasifikasikan dokumen, menampilkan sumber jawaban, atau menghasilkan ringkasan terstruktur. Kedua jenis sasaran ini perlu dirumuskan bersama agar arah implementasi tetap jelas.

Selanjutnya, bab ini menempatkan **nilai publik** sebagai dasar penting dalam pemilihan masalah. Dalam sektor publik, AI tidak cukup dinilai dari efisiensi atau daya tarik teknologinya. Organisasi juga perlu bertanya apakah use case tersebut benar-benar memperkuat akses informasi, mutu layanan, akuntabilitas, kualitas analisis, atau penggunaan sumber daya publik yang lebih baik. Perspektif ini selaras dengan arah

kebijakan nasional AI yang menekankan kebermanfaatan, keadilan, akuntabilitas, perlindungan data pribadi, keamanan, integritas, inklusivitas, dan pengawasan manusia.

Bab ini juga menjelaskan pentingnya **indikator keberhasilan**. Organisasi tidak cukup menilai AI dari apakah sistem sudah berjalan, tetapi perlu melihat apakah:

- ada manfaat pada tingkat organisasi,
- fungsi teknisnya cukup baik,
- pengguna benar-benar memakainya,
- dan risiko serta pengawasannya tetap terkendali.

Karena itu, indikator keberhasilan dibagi ke dalam empat kelompok: indikator manfaat organisasi, indikator kinerja teknis, indikator penggunaan oleh pengguna, serta indikator risiko dan pengawasan.

Selanjutnya, bab ini membahas **penilaian kelayakan awal use case** melalui lima dimensi utama:

- kelayakan masalah,
- kelayakan data,
- kelayakan operasional,
- kelayakan tata kelola,
- dan kelayakan manfaat.

Melalui penilaian ini, organisasi dapat menilai apakah suatu use case memang cukup siap dijalankan sekarang, perlu dipersempit lebih dulu, perlu pembenahan pondasi, atau justru belum layak untuk tahap awal.

Untuk membantu pembaca dari berbagai bidang, bab ini juga memberikan **contoh use case lintas sektor**, yaitu pada:

- kesehatan,
- hukum dan regulasi,
- kebijakan publik,
- pengawasan internal,
- dan layanan administrasi.

Contoh-contoh tersebut menunjukkan bahwa pola berpikir dalam memilih use case AI dapat diterapkan pada berbagai konteks kerja, selama organisasi tetap memperhatikan masalah nyata, manfaat, data, risiko, dan ruang pengawasan manusianya.

Akhirnya, bab ini menutup bagian inti dengan pembahasan tentang **menentukan prioritas implementasi**. Organisasi tidak perlu memulai dari use case yang paling besar atau paling kompleks. seringkali, titik mulai yang lebih sehat justru adalah use case yang cukup penting, cukup siap, cukup dapat dikelola, dan cukup bernilai sebagai pembelajaran awal. Dengan demikian, prioritas implementasi membantu organisasi bergerak secara bertahap, terarah, dan lebih realistis.

Secara keseluruhan, Bab 3 membantu pembaca berpindah dari minat umum terhadap AI menuju kemampuan yang lebih penting, yaitu kemampuan menilai **masalah mana yang benar-benar layak dipilih sebagai use case AI**. Inilah dasar yang akan menentukan

apakah AI digunakan secara strategis dan bertanggung jawab, atau sekadar mengikuti tren teknologi tanpa arah yang jelas.

3.12 Pertanyaan refleksi

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut berdasarkan konteks instansi, unit kerja, atau pengalaman Anda sendiri.

1. Mengapa memilih use case yang tepat lebih penting daripada langsung memilih teknologi AI yang paling menarik?
2. Dalam lingkungan kerja Anda, adakah contoh masalah yang sering langsung disebut solusinya sebelum masalah utamanya dipahami dengan jelas?
3. Apa perbedaan antara problem bisnis dan problem teknis dalam satu use case AI yang Anda bayangkan?
4. Dari pengalaman Anda, mana yang lebih sering muncul di organisasi: masalah, gejala, atau solusi yang terlalu cepat dipilih?
5. Mengapa nilai publik perlu menjadi dasar pemilihan masalah dalam konteks organisasi pemerintah?
6. Jika unit kerja Anda ingin memulai AI tahun ini, indikator keberhasilan apa yang paling penting untuk diperhatikan?
7. Dari lima dimensi kelayakan awal use case, mana yang menurut Anda paling sering menjadi kelemahan organisasi: masalah, data, operasional, tata kelola, atau manfaat?
8. Mengapa use case yang paling besar belum tentu menjadi prioritas implementasi yang paling baik?
9. Dari contoh lintas sektor yang dibahas, use case mana yang paling dekat dengan pekerjaan Anda? Mengapa?
10. Jika Anda harus memilih satu use case awal untuk organisasi Anda, apa yang akan Anda pilih dan apa alasan utamanya?

3.13 Latihan dan tugas kecil

Latihan 1 — Mengidentifikasi masalah yang layak

Pilih satu masalah nyata di unit kerja Anda. Lalu uraikan:

1. masalah apa yang ingin dibantu;
2. mengapa masalah itu penting;
3. apakah masalah tersebut berulang;
4. apakah masalah itu cukup padat informasi;
5. apakah AI memang layak dipertimbangkan, atau sebenarnya solusi yang lebih sederhana sudah cukup.

Tujuan latihan ini adalah membantu Anda menilai apakah suatu persoalan benar-benar layak dijadikan use case AI.

Latihan 2 — Membedakan problem bisnis dan problem teknis

Ambil satu contoh use case AI yang Anda anggap relevan. Lalu tuliskan:

1. problem bisnisnya;
2. problem teknisnya;
3. sasaran bisnisnya;
4. sasaran teknisnya.

Pastikan Anda menulis keempat unsur tersebut secara berbeda, walaupun saling berkaitan.

Tujuan latihan ini adalah membantu Anda membedakan bahasa kebutuhan organisasi dan bahasa fungsi sistem.

Latihan 3 — Membedakan masalah, gejala, dan solusi

Pilih satu keluhan atau hambatan yang sering muncul di organisasi Anda, misalnya:

- dokumen sulit dicari,
- pertanyaan layanan terlalu banyak,
- bahan rapat terlalu tebal,
- atau aduan terlambat dipilah.

Lalu jelaskan:

1. apa gejalanya;
2. apa kemungkinan akar masalahnya;
3. solusi apa saja yang mungkin dipilih;
4. apakah AI memang bagian dari solusi yang layak, atau hanya salah satu kemungkinan.

Tujuan latihan ini adalah melatih disiplin berpikir sebelum memilih teknologi.

Latihan 4 — Menilai kelayakan awal use case

Pilih satu use case AI yang menurut Anda cukup menarik. Lalu nilai secara singkat lima dimensinya:

1. kelayakan masalah;
2. kelayakan data;
3. kelayakan operasional;
4. kelayakan tata kelola;
5. kelayakan manfaat.

Setelah itu, simpulkan salah satu dari empat pilihan berikut:

- layak dijalankan sekarang;
- layak tetapi perlu dipersempit;
- layak tetapi perlu persiapan lebih dulu;
- belum layak untuk tahap ini.

Tujuan latihan ini adalah membantu Anda menerapkan kerangka penilaian kelayakan secara praktis.

Latihan 5 — Menentukan prioritas

Bayangkan organisasi Anda memiliki tiga gagasan use case AI sekaligus. Buat daftar tiga use case tersebut, lalu urutkan prioritasnya dari yang paling layak didahulukan sampai yang belum perlu dijalankan. Jelaskan alasan urutannya dengan mempertimbangkan:

- manfaat,
- kesiapan data,
- kesiapan operasional,
- risiko,
- dan nilai pembelajaran.

Tujuan latihan ini adalah membantu Anda berpikir strategis dalam menentukan titik mulai.

Tugas Kecil

Judul: Menentukan Use Case AI yang Paling Layak untuk Unit Saya

Tuliskan esai singkat sepanjang **2–3 halaman** yang memuat unsur-unsur berikut:

1. **Masalah organisasi yang dipilih**
Jelaskan satu masalah nyata di unit kerja Anda yang menurut Anda paling layak dipertimbangkan untuk dibantu AI.
2. **Problem bisnis dan problem teknis**
Jelaskan perbedaan antara kebutuhan organisasi dan bentuk tugas teknis AI yang mungkin digunakan.
3. **Masalah, gejala, dan solusi**
Uraikan gejala yang tampak, akar masalah yang Anda duga, dan alasan mengapa AI dipilih sebagai bagian dari solusi atau mengapa AI belum tentu perlu.
4. **Sasaran bisnis dan sasaran teknis**
Tuliskan apa yang ingin dicapai pada tingkat organisasi dan apa yang harus dilakukan sistem untuk mendukungnya.
5. **Nilai publik**
Jelaskan mengapa use case ini penting dari sudut pandang nilai publik, bukan hanya dari sudut pandang efisiensi internal.
6. **Indikator keberhasilan**
Sebutkan indikator yang akan Anda gunakan untuk menilai:
 - manfaat organisasi,
 - kinerja teknis,
 - penggunaan oleh pengguna,
 - dan risiko/pengawasan.
7. **Penilaian kelayakan awal**
Nilai use case tersebut dari sisi masalah, data, operasional, tata kelola, dan manfaat.
8. **Prioritas implementasi**
Jelaskan apakah use case ini:
 - layak dijadikan prioritas awal,
 - perlu dipersempit lebih dulu,
 - perlu pilot terbatas,
 - atau sebaiknya ditunda.

Tujuan tugas kecil

Tugas ini bertujuan membantu Anda:

- menghubungkan konsep Bab 3 dengan kondisi nyata organisasi;
- membangun disiplin berpikir sebelum memilih solusi AI;
- dan menyiapkan dasar yang kuat untuk bab berikutnya, yang akan mulai membahas perancangan integrasi solusi AI secara lebih operasional.