

# BABI PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

Seiring dengan adanya kemajuan teknologi digital dan perkembangan revolusi industri saat ini, banyak organisasi memiliki peluang lebih besar terhadap dampak perkembangan revolusi (Mulyana dkk., 2021). Adanya inovasi, perubahan perilaku dan teknologi digital menjadi landasan dalam meningkatkan pangsa kegiatan ekonomi yang menimbulkan perubahan pada lingkungan bisnis (Gurbaxani & Dunkle, 2019). Kondisi tersebut berhasil mendorong perusahaan *incumbent* harus membangun kemampuan untuk menjalankan Transformasi Digital (TD) (Warner & Wäger, 2019). Syuhada (2021) menjelaskan bahwa dengan adanya teknologi informasi dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis, maka dari itu teknologi informasi merupakan hal sangat penting bagi organisasi tetapi perlu adanya pengawasan yang menyeluruh terhadap tata kelola teknologi informasi (TKTI) juga pengawasan mekanisme TKTI yang baik dalam penerapan teknologi informasi karena akan adanya risiko yang tinggi dan investasi yang besar dalam penerapan teknologi informasi sehingga tujuan bisnis dari suatu organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Gong dan Ribiere (2021, hal. 3) menyatakan

“Transformasi digital (TD) adalah proses perubahan mendasar, yang disebabkan oleh adanya penggunaan teknologi digital yang inovatif disertai dengan pengaruh strategis dari sumber daya dan kompetensi utama, guna meningkatkan nilai suatu entitas secara radikal (seperti organisasi, jaringan bisnis industri atau masyarakat”.

Ketika keadaan berubah dengan menekankan pemanfaatan teknologi digital yang ada, maka suatu organisasi harus dapat bertahan juga bersaing serta mampu beradaptasi baik terhadap TD karena fenomena TD tidak dapat dihindari, baik ketika organisasi dalam keadaan siap atau pun tidak (Hadiono & Noor Santi, 2020). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa teknologi digital menjadi sebuah fenomena terkait dengan teknologi yang menarik perhatian karena kecepatannya agar sejalan dengan konteks bisnis yang berkembang dengan memanfaatkan

teknologi yang ada karena teknologi informasi merupakan hal yang memiliki peran penting dalam membantu mencapai tujuan bisnis organisasi.

Namun, menurut Vejseli dan Rossman (2017) banyak upaya TD yang mengalami kegagalan karena tata kelola yang buruk. Dalam mencapai keselarasan antara bisnis dan TI banyak organisasi yang memulai TD dengan penerapan TKTI sehingga TKTI juga menjadi satu isu penting di bidang teknologi informasi (de Haes & van Grembergen, 2009). Menurut De Haes dan Van Grembergen (2015, hal. 3) “Tata kelola TI merupakan bagian tak terpisahkan dari tata kelola organisasi sebagai akuntabilitas dewan, yang terdiri dari mekanisme struktur, proses, dan relasional untuk menjembatani hubungan pemangku kepentingan bisnis dengan TI dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk penyelarasan bisnis/TI serta penciptaan dan perlindungan nilai manfaat TI untuk bisnis”. Sebagaimana dinyatakan di atas, pengertian tata kelola berarti berhubungan dengan struktur, hubungan serta proses yang bertujuan untuk memfokuskan dan menuntun organisasi dalam mencapai tujuan antara bisnis dan TI (Oktarina, 2017).

Peterson (2004, hal. 14–15) juga menyebutkan bahwa mekanisme TKTI terdiri dari struktur yaitu “perangkat dan mekanisme struktural (formal) untuk menghubungkan dan memungkinkan kontak horizontal, atau penghubung, antara fungsi bisnis dan manajemen TI (pengambilan keputusan)”; sementara proses yaitu “formalisasi pengambilan keputusan strategis TI, prosedur pemantauan, dan pertunjukkan”; dan relasi yaitu “partisipasi aktif, dan hubungan kolaboratif antara eksekutif perusahaan, manajemen TI dan manajemen bisnis” berpengaruh terhadap bisnis dan nilai TI.

Selain itu menurut Gurbaxani dan Dunkle (2019, hal. 212–213) mekanisme TKTI memberikan pengaruh terhadap enam dimensi TD yang terdiri dari *Strategic Vision* (SV) yaitu adanya “visualisasi masa depan digital yang strategis”, *Strategic Alignment* (SA) yaitu “komitmen dan kerjasama untuk mendukung TD dari level strategis hingga operasional”, *Technology Assets* (TA) yaitu “kepemilikan teknologi digital”, *Know-how and Intellectual Property* (KIP) yaitu “kecakapan dalam pemanfaatan penggunaan platform digital”, *Digital Capability* (DC) yaitu

”ketersediaan talenta digital”, dan *Culture of Innovation* (CI) yaitu adanya ”mekanisme yang mendorong penemuan berbasis risiko terestimasi”.

Namun seiring dengan munculnya revolusi 4.0 dan berkembangnya era digital saat ini, mekanisme TKTI tradisional mungkin tidak valid lagi saat ini dan memerlukan penyesuaian (Gabor, 2019). Berdasarkan tinjauan literatur terbaru dan berdasarkan studi Delphi dalam konteks perbankan dan asuransi di Indonesia berdasarkan pengalaman ahli praktisi, konsultan dan peneliti menunjukkan bahwa perlunya pendekatan kombinasi (hibrida) mekanisme TKTI *agile*/adaptif dengan mekanisme TKTI tradisional yang terdiri dari 46 mekanisme TKTI yaitu 20 struktur, 21 proses dan 5 mekanisme relasional dalam mengawal TD (Mulyana dkk., 2022).

Selaras dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2018 tentang Panduan Penyusunan Pengelolaan Teknologi Informasi Badan Usaha Milik Negara pemahaman terhadap perubahan pola interaksi pelanggan (*customer experience*), perubahan model bisnis yang mengangkat digitalisasi (*business model*), dan digitalisasi proses internal dan proses terkait hubungan ke eksternal (*operational processes*) merupakan strategi BUMN dalam membangkitkan TD sehingga pelanggan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang meningkat, agar tidak tertinggal dengan perusahaan yang mengadopsi teknologi digital. Mengingat Indonesia diprediksi akan paling signifikan dan memiliki pasar yang prospektif terhadap layanan digital.

Asuransi A merupakan organisasi yang bergerak dibidang industri jasa asuransi, yang menerapkan teknologi informasi dalam menjalankan bisnisnya. Untuk menghadapi persaingan yang ketat dalam bisnis industri asuransi, Asuransi A terus melakukan berbagai strategi dan inovasi untuk memenangi persaingan bisnis (Nurzaman, 2020). BUMN memiliki target untuk menggerakkan sepertiga ekonomi di Indonesia, juga berperan sebagai roda perekonomian dengan sumbangsih deviden yang sebesar-besarnya. Selain itu juga seiring dengan RJPMN 2020-2024 BUMN memiliki 5 pilar prioritas menuju peningkatan daya saing Indonesia, terdapat aspek *technology leadership* sebagai pusat keunggulan

TD menuju *Making* BUMN 4.0. Terdapat juga arahan strategis dari MPSJK 2021-2025 yang mengamanatkan salah satu fokus area yaitu akselerasi TD. Melalui digitalisasi layanan, inovasi *cashless payment* juga *asset commercialization* Asuransi A dapat bertransformasi. Dengan bertransformasi digital suatu perusahaan dianggap memiliki cara baru dalam berbisnis. Tidak hanya mendigitalisasi suatu produk yang sudah ada sebelumnya TD juga mengubah pola pikir dan solusi menjadi digital sesuai dengan perilaku dan kebutuhan masyarakat (Marlina & Bimo, 2018).

Selain itu beberapa studi sebelumnya telah menunjukkan pentingnya peranan mekanisme TKTI yang baik dan efektif terhadap kinerja organisasi (Mulyana dkk., 2021). Kinerja organisasi adalah keluaran atau hasil aktual dari suatu organisasi yang diukur, *balanced scorecard* sekarang digunakan sebagai bahasa, tolak ukur untuk semua proyek dan bisnis baru dievaluasi berdasarkan perspektif *financial, customer, internal process* dan *innovation and learning* (Kaplan & Norton, 2009). Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik tata kelola dan pengelolaan TI *agile/adaptif* dan tradisional dan TD terkini, melakukan validasi penemuan penelitian sebelumnya, serta mengidentifikasi pengaruh mekanisme tata kelola dan pengelolaan TI *agile/adaptif* dan tradisional terhadap TD dan kinerja organisasi di Asuransi A.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang dilakukan, maka rumusan masalah yang mendasari penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana penerapan mekanisme TKTI secara hibrida pada Asuransi A, baik itu pendekatan tradisional maupun *agile/adaptif*, yang berpengaruh terhadap TD pada Asuransi A?
2. Bagaimana penerapan dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi A?
3. Apa saja KO Asuransi A pada empat perspektif BSC yang terpengaruh oleh TD pada Asuransi A?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Mengetahui penerapan mekanisme TKTI secara hibrida pada Asuransi A, baik itu pendekatan tradisional maupun *agile*/adaptif, yang berpengaruh terhadap TD pada Asuransi A.
2. Mengetahui penerapan dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi A.
3. Mengetahui apa saja KO Asuransi A pada empat perspektif BSC yang terpengaruh oleh TD pada Asuransi A.

### **I.4 Batasan Penelitian**

Penelitian ini membahas studi kasus yang dilaksanakan pada Asuransi A. Kemudian penelitian ini hanya sampai analisis pengaruh TKTI terhadap kesuksesan TD dan kinerja organisasi pada Asuransi A.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai pengaruh TKTI, TD dan pengaruh mekanisme TKTI terhadap TD dan kinerja organisasi dalam bentuk Tugas Akhir dan jurnal yang dapat menjadi referensi bagi penelitian berikutnya.
- b. Bagi perusahaan/organisasi yang dijadikan objek penulis untuk penelitian ini, diharapkan dapat menjadi rekomendasi *for improvement* berdasarkan hasil penelitian terkini untuk peningkatan kematangan praktik tata kelola dan pengelolaan TI ke depan menuju penguatan program TD yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## **I.6 Sistematika Penelitian**

Pada penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi uraian latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi studi literatur yang relevan dan digunakan pada permasalahan yang akan diteliti.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian secara rinci, meliputi model konseptual dan sistematika pemecahan masalah. Model konseptual merupakan gambaran permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini dan bagaimana penyelesaian yang dilakukan dituang ke dalam model. Sedangkan sistematika pemecahan masalah merupakan gambaran peneliti dalam memecahkan masalah.

### **BAB IV DESKRIPSI ORGANISASI**

Bab ini membahas tentang deskripsi organisasi meliputi misi, nilai serta struktur organisasi..

### **BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Informasi yang telah dihasilkan akan diuraikan dan dijelaskan secara sederhana dengan tujuan memudahkan pembaca agar mengerti apa hasil dan manfaat dari penelitian tugas akhir ini.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Penulis memberikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilaksanakan, yang secara garis besar sesuai dengan tujuan penelitian, dan juga memberikan saran kepada peneliti selanjutnya maupun kepada perusahaan.