

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

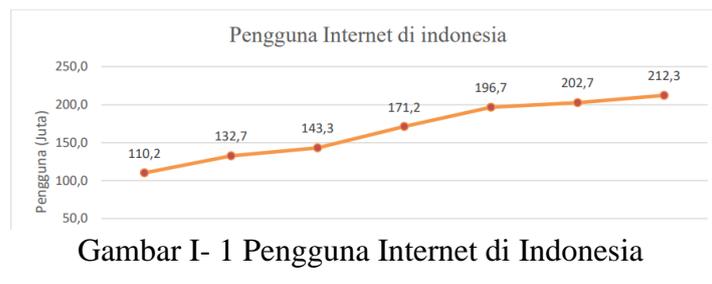
Perkembangan teknologi dalam beberapa dekade terakhir telah berkembang dengan sangat pesat. Perkembangan teknologi digital menghadirkan inovasi-inovasi yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan bisnis lebih efisien, mengoptimalkan proses operasi, meningkatkan pengalaman pengguna, dan menjangkau pasar yang lebih luas. Selain itu, kemajuan mempercepat perkembangan teknologi informasi dengan alat dan teknologi baru dapat meningkatkan kemandirian dan efisiensi usaha manusia (Danuri, 2019). Dengan penggunaan teknologi baru, dimungkinkan untuk memudahkan masyarakat umum memperoleh layanan, menetapkan rencana perusahaan, dan menetapkan sasaran dan tujuan yang sesuai untuk melakukan transaksi ekonomi (Maria & Widayati, 2020).

Hal ini menuntut setiap bisnis untuk menggunakan sistem informasi dan teknologi informasi untuk memperoleh prosedur bisnis yang tepat dan menawarkan nilai yang menguntungkan dalam persaingan bisnis. Untuk bersaing dengan agensi lain, bisnis kini mengandalkan TI untuk mendukung tujuan bisnis mereka. Bahkan ada bisnis yang menjadikan TI sebagai strategi utama untuk mencapai tujuannya, termasuk profitabilitas dan kelangsungan bisnis. Namun, untuk menciptakan citra korporasi yang positif, korporasi harus menerapkan beberapa strategi bisnis (Novita & Agustinus, 2020).

Perkembangan teknologi yang pesat dan inovasi-inovasi digital yang muncul tidak hanya memberikan dampak positif, tetapi juga telah memicu terjadinya transformasi bisnis secara besar-besaran, termasuk dalam sektor finansial seperti perusahaan gadai. Teknologi disruptif yang muncul telah mengganggu status quo melalui penggantian pemimpin pasar, produk, dan/atau aliansi yang sudah mapan (Schueffel, 2017). Sebagai contoh, munculnya fintech sebagai pesaing baru telah mengubah paradigma bisnis dan membuat persaingan semakin ketat. Fintech menawarkan produk dan layanan finansial yang lebih inovatif, efisien, serta memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk bersaing dan memiliki persinggungan produk yang sangat dekat dengan industri gadai (Anagnostopoulos, 2018).

Dampak kehadiran fintech dalam industri perbankan tidak hanya terlihat dalam bentuk produk dan layanan yang lebih inovatif dan efisien, namun juga telah mempengaruhi posisi dan profit PT Pegadaian sebagai market leader di industri gadai. Menurut sebuah laporan dari McKinsey & Company, perkembangan fintech telah menyebabkan perusahaan finansial tradisional mengalami pendapatan dan laba yang stagnan atau menurun. Hal ini terjadi karena adanya perubahan paradigma konsumen dalam menggunakan layanan keuangan, yang lebih memilih menggunakan layanan digital dan lebih mudah diakses daripada melalui lembaga keuangan tradisional. McKinsey & Company memprediksi bahwa industri jasa keuangan konvensional bisa mengalami kerugian sekitar 29% - 35% dari pendapatan mereka yang terjadi karena adanya fintech (Drummer & Jerez, 2016).

Para pemain baru dapat dengan mudah memanfaatkan peluang untuk menarik pelanggan dan membuat industri jasa keuangan konvensional mengalami penyusutan terhadap margin perusahaan yang cukup besar. Kerugian tersebut dapat terjadi jika para industri keuangan konvensional tidak melakukan perubahan, jika



Gambar I- 1 Pengguna Internet di Indonesia

industri keuangan konvensional mampu melakukan transformasi digital diseluruh fungsi perusahaan, maka perusahaan bisa masuk kedalam skenario para pemain baru dan mengembalikan penyusutan terhadap margin yang dialami perusahaan (Drummer & Jerez, 2016). Meningkatnya jumlah pengguna internet di Indonesia, seperti yang terlihat di bawah ini, adalah bukti peralihan tersebut:

Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII)

Grafik tersebut menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah pengguna internet di Indonesia dari tahun ke tahun, mulai tahun 2015 yang berjumlah sekitar 110,2 juta pengguna dan berlanjut hingga awal tahun 2021 yang berjumlah sekitar 212,3 juta pengguna. InternetWorldStats (2021), menyatakan bahwa per Maret 2021, Indonesia memiliki persentase pengguna internet tertinggi ketiga di Asia. Pertumbuhan populasi internet di Indonesia menekan pelaku bisnis, terutama di sektor keuangan, untuk berinovasi secara digital guna mempertahankan posisi pasar mereka (Zainurrosalamia, 2017).

Menurut penelitian sebelumnya Sri Wahyuni (2021), keputusan menggunakan memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kesan kemudahan. Masalah ini berbanding terbalik dengan temuan penelitian Aini (2016), yang menemukan bahwa kenyamanan yang dirasakan berdampak buruk pada pengambilan keputusan.

Semakin banyaknya bisnis fintech di Indonesia, maka agar tetap dapat bersaing di industri perbankan, PT Pegadaian (Persero) melakukan terobosan dengan menggunakan ekspansi bisnis di sektor fintech. Hal ini terlihat dari produk dan layanan Pegadaian Digital yang berbasis digital yang ditawarkan sejak tahun 2017 dan 2018 (pegadaian.co.id, 2019). Terobosan hal ini diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas PT Pegadaian (Persero). Pada 10 Januari 2018, Pegadaian Digital sudah bisa diunduh di Google Play Store.

PT Pegadaian adalah salah satu perusahaan jasa keuangan yang bertransformasi pada layanan TI dalam melakukan operasional bisnisnya. Layanan TI dianggap sebagai penunjang untuk meningkatkan produktifitas bisnis perusahaan, sehingga dibutuhkan manajemen layanan TI yang baik agar dapat memaksimalkan *output* dari setiap proses bisnis perusahaan. Metode yang akan dijadikan pedoman yaitu *IT Service Management (ITSM)* merupakan sebuah konsep untuk menyelaraskan layanan TI dengan kebutuhan bisnis yang akan memberikan manfaat bagi pengguna layanan TI (Menken, 2009). Salah satu *framework* yang mengatur ITSM adalah *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*. ITIL adalah standar *de facto* untuk menerapkan proses ITSM. ITIL digunakan sebagai panduan terbaik (*best practices*) yang mendeskripsikan proses dalam siklus hidup layanan TI. ITIL terdiri dari layanan strategi, desain, transisi, operasional, dan peningkatan layanan TI yang berkeninambungan (Hochstein & Zamekow, 2005).

Penerapan tata kelola TI seharusnya diatur dalam Kebijakan atau Standar Operasional Prosedur (SOP) TI dimasing-masing perusahaan. Namun pada kenyataannya berdasarkan dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan hasil wawancara langsung terhadap VP Digita Arsitektur PT Pegadaian penerapan tata kelola TI yang dapat mendukung operasional bisnis perusahaan belum berjalan optimal. Kebijakan dan SOP untuk bidang TI sebagian besar masih dalam proses penyusunan, dan masih bersifat tradisional atau belum terstandarisasi secara *best practice*. Berbagai dinamika akan kebutuhan bisnis dan organisasi yang tengah dialami saat ini semakin mendorong perusahaan untuk segera melakukan transformasi bisnis kearah digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan mengoptimalkan tata kelola TI perusahaan sebagai bagian integral dari *enterprise governance* agar dapat mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan permasalahan dalam menghadapi peluang (Kurniawan, 2019).

Dalam melakukan transformasi bisnis kearah digital sangat dibutuhkan persiapan yang matang agar TI yang akan dibangun selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Investasi TI pada dasarnya digunakan untuk meningkatkan *IT Business value* yang dipahami sebagai besaran kontribusi TI untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Manfaat lain dari investasi TI juga dapat mengurangi biaya operasional (*reducing cost*), memperkuat citra perusahaan karena telah mematuhi aturan-aturan yang mengikat (*Increasing image caused regulation*), dan memperkuat citra perusahaan karena penggunaan sistem yang dikenal (*Increasing image caused using branded system*) (Ranti, 2006). Dengan investasi TI dalam perusahaan dapat mengurangi biaya operasional, memiliki teknologi sesuai standar dan kebutuhan, serta memiliki proses bisnis yang lebih efektif dan efisien. Upaya perubahan yang dilakukan ini akan membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan para kompetitor. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah nilai yang mencirikan perusahaan dianggap lebih baik dari pesaingnya dan akan mengarah pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya jika pelanggan merasa puas dan saat yang sama tidak dapat ditiru oleh pesaing (Sakas & Vlachos, 2014). Agar terwujudnya keunggulan kompetitif tersebut dengan strategi bisnis perusahaan selaras terhadap teknologi informasi adalah menggunakan pendekatan Enterprise Architecture (EA).

Enterprise Architecture (EA) adalah metodologi untuk mendefinisikan rancangan arsitektur untuk mempersiapkan organisasi dalam mengimplementasikan TI yang dapat mendukung bisnis di masa depan (Spewak & Tiemann, 2006). Metodologi ini digunakan sebagai panduan terbaik untuk mendukung transformasi bisnis perusahaan dalam meningkatkan keselarasan secara berkelanjutan. EA juga dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi TI pada saat inovasi bisnis dikembangkan dalam perusahaan. Perusahaan yang ingin membuat rancangan arsitektur, sebaiknya mengadopsi sebuah metode atau *framework* yang bisa digunakan dalam melakukan pengembangan arsitektur. Dengan adanya metode ini diharapkan dapat mengelola TI selaras dengan bisnis perusahaan yang nantinya akan diinvestasikan (Shah & El Kourdi, 2007). Terdapat beberapa *framework* yang dapat digunakan dalam meancang EA, diantaranya adalah Zachman *framework*, FEAF, dan TOGAF. Masing-masing *framework* EA tersebut memiliki kriteria yang berbeda. Dalam penelitian terdahulu telah dijelaskan bahwa dari ketiga *framework* tersebut diperoleh simpulan bahwa TOGAF memenuhi kriteria komparasi dari ketiganya (Setiawan, 2009). TOGAF adalah sebuah kerangka kerja yang dapat

menentukan arah bisnis, informasi dan teknologi yang digunakan sehingga perusahaan atau organisasi mampu mencapai visi dan misi organisasi (Yunis & Surendro, 2009). TOGAF terdiri dari tujuh bagian, salah satu bagian tersebut yaitu *Architecture Development Method* (ADM). TOGAF ADM terdiri dari sembilan fase yang saling berhubungan dan seluruhnya menjelaskan tahap-tahap dalam perancangan EA (Setiawan, 2009).

Dalam merancang sebuah arsitektur kedua metode ini cocok digunakan dan dikolaborasikan untuk menghasilkan sebuah solusi arsitektur yang lengkap. TOGAF memberikan rancangan arsitektur berupa *deliverable* yang terdiri dari artefak-artefak dalam setiap fase, sehingga tercapai keselarasan antara bisnis dan TI dari sudut pandang organisasi secara menyeluruh. ITIL dapat digunakan secara komprehensif karena memberikan panduan terbaik dalam pengelolaan layanan TI di lingkup TI maupun lingkup bisnis dalam perusahaan. EA dan ITSM memiliki keterkaitan dalam sebuah perancangan arsitektur dalam perspektif yang berbeda, sehingga ITSM dapat pula disebut sebagai EA *for* ITSM.

Oleh karena itu, penulis berfokus pada perancangan arsitektur menggunakan TOGAF 9 ADM pada proses manajemen layanan teknologi informasi tahap *service transition* yang nantinya akan merujuk kepada ITIL sebagai panduan dalam perancangan arsitektur tersebut. Untuk tahap ITIL lainnya seperti tahap *service strategy*, *service design*, *service transition* menjadi bahan pertimbangan yang mendukung perancangan arsitektur pada penelitian ini. Alasan penulis memilih proses yang ada pada tahap ITIL sebagai lingkup penelitian karena pada tahap ini secara langsung berperan sebagai kunci utama dalam mendukung semua proses bisnis manajemen layanan TI di perusahaan, dari mulai perencanaan, pengelolaan, hingga implementasi layanan TI. Dalam melakukan perancangan arsitektur dibutuhkan sebuah metode yang akan memudahkan dalam merancang desain arsitektur yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan dinamika perusahaan. Sehingga akan menjadi solusi untuk memecahkan permasalahan yang tengah dihadapi oleh PT Pegadaian.

Berdasarkan dinamika yang sedang di alami perusahaan, dan teori-teori pendukung yang penulis anggap relevan, maka hal ini menjadi alasan dan latar belakang penulis untuk melakukan penelitian dengan menetapkan PT Pegadaian sebagai objek penelitian. Dengan adanya alasan yang melatar belakangi penulis dalam melakukan penelitian dan memilih PT Pegadaian sebagai objek, diharapkan penelitian ini dapat memberikan solusi untuk perusahaan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka terdapat dua rumusan masalah yang dibuat untuk mengkaji inti permasalahan yang terjadi. Pertama, yaitu tentang bagaimana analisis kondisi eksisting untuk melakukan perancangan rancangan *enterprise architecture* pada proses manajemen layanan TI tahap *service transition* di PT Pegadaian. Rumusan masalah kedua yaitu bagaimana rancangan *enterprise architecture* target pada proses manajemen layanan TI tahap *service transition* di PT Pegadaian, sehingga dapat menghasilkan rancangan *roadmap* TI yang bisa dijadikan rekomendasi untuk perusahaan.

I.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari adanya penelitian ini, diantaranya untuk mengetahui rancangan *as-is* pada proses manajemen layanan TI tahap *service transition* di PT Pegadaian. Tujuan kedua, yaitu untuk menghasilkan perbaikan rancangan *enterprise architecture* pada proses manajemen layanan TI tahap *service transition* yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan TI dan menjadi solusi untuk menyelesaikan masalah yang ada di PT Pegadaian.

I.4 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan masalah yang melebar dan tidak sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian dibatasi hanya pada perancangan *enterprise architecture* menggunakan *framework* TOGAF 9 ADM, yaitu hanya pada *Preliminary Phase*, Fase A: *Architecture Vision*, Fase B: *Business Architecture*. Karena dalam penelitian ini belum sampai pada implementasi, pengembangan, atau perubahan sistem. Maka penulis tidak mempertimbangkan dua fase setelahnya. Dalam penelitian juga menggunakan ITIL sebagai acuan dalam perancangan arsitektur, namun dibatasi hanya pada proses manajemen layanan TI, tahap *service design*, *service transition* dan *service operation* di PT Pegadaian.

I.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya rancangan *enterprise architecture* menggunakan *framework* TOGAF 9 ADM, yang mengacu pada *bestpractice* ITIL, dan rancangan *roadmap* TI maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu dapat mewujudkan strategi TI dan bisnis yang saling bersinergi, membantu perusahaan dalam meningkatkan performa TI sesuai dengan standar tata kelola TI yang telah diatur oleh pemerintah dalam mendukung operasional bisnis secara optimal, manfaat lain yang dapat dirasakan yaitu membantu perusahaan dalam merancang solusi TI untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada proses manajemen layanan TI di tahap *service transition* PT Pegadaian.

I.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari tugas akhir pada penelitian ini yaitu terdiri dari enam bab pembahasan. Masing-masing bab akan memberikan pembahasan yang berbeda. Berikut merupakan pembahasan dari masing-masing bab:

Bab I Pendahuluan

Bab pendahuluan berisi tentang deskripsi topik penelitian dan latar belakang, masalah yang diangkat dalam penelitian (*statement of the problem*) yang dinyatakan secara jelas, tujuan, batasan permasalahan, manfaat yang diharapkan, cara pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, dan sistematika (*outline*) penulisan secara garis besar dari masing-masing bab, dan memberikan gambaran tentang solusi yang akan diberikan dari penelitian yang dilakukan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menjelaskan berbagai teori dasar, konsep, dan keilmuan dari berbagai studi literatur yang digunakan sebagai bukti konkrit dari adanya penelitian. Pada bab ini akan menjelaskan tentang dasar teori mengenai *Enterprise Architecture*, TOGAF, ITSM, dan ITIL sesuai dengan topik dan fokus dari penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan kerja dan pemecahan masalah yang diangkat dalam tugas akhir dan korelasinya dengan keilmuan yang didapatkan saat perkuliahan. Sehingga *output* yang dihasilkan didasarkan pada teori-teori yang relevan.

Bab IV Persiapan dan Identifikasi

Bab ini terdiri atas dua fase, yaitu fase persiapan dan fase identifikasi. Fase persiapan menjelaskan tentang kebutuhan data dan fase identifikasi menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, gambaran umum organisasi, visi misi organisasi, rencana strategi, struktur organisasi, identifikasi bisnis, identifikasi data, tujuan perusahaan, *value* perusahaan, Rencana kerja dan anggaran, serta informasi mengenai *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan.

Bab V Analisis dan Perancangan

Bab ini terdiri atas dua bagian, yaitu analisis serta perancangan. Analisis berfungsi untuk menganalisis keadaan yang ada saat ini pada lingkup yang sudah ditentukan, kemudian masuk pada tahap perancangan. Pada tahap analisis akan dilakukan dengan metode-metode yang sudah dijelaskan pada bab metodologi penelitian. Tahap analisis akan menghasilkan sebuah gambaran arsitektur saat ini (*baseline architecture*), kemudian akan dilakukan analisa kesenjangan (*gap*) pada setiap arsitektur. Dari hasil analisa *gap* tersebut maka akan dibuat sebuah rancangan arsitektur *targeting*. Selain rancangan arsitektur *targeting* pada bagian ini juga dihasilkan artefak-artefak pada masing-masing fase TOGAF ADM.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan menjelaskan tentang kesimpulan yang didapatkan setelah melakukan penelitian tugas akhir. Selain itu pada bagian ini juga akan dituliskan saran dari penulis berupa solusi dan rekomendasi untuk perusahaan sesuai dengan topik permasalahan yang diangkat dalam penelitian.