

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **I.1 Latar Belakang**

Pengaruh perkembangan teknologi tidak dapat dielakkan bagi organisasi saat ini. Ini telah mempengaruhi bagaimana organisasi mengelola operasi mereka. Hampir tidak ada organisasi yang lepas dari dampak persaingan teknologi digital (Fitzgerald dkk., 2013). Teknologi digital memiliki peran penting dalam menciptakan nilai organisasi. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka, organisasi menilai arsitektur penciptaan nilai mereka dan melakukan reviu jika perlu (Correani dkk., 2020).

Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam organisasi publik akan mengubah struktur, proses, orang, dan budaya organisasi (Nogrased & Vintar, 2014). TD bukan hanya tentang teknologi karena membutuhkan semua elemen organisasi, terutama dari atas, untuk memaksimalkan hasil (Fitzgerald dkk., 2013).

“Transformasi digital (TD) adalah suatu keharusan dalam operasi bisnis organisasi swasta dan publik. Organisasi publik mulai bertransformasi fungsinya untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dengan memanfaatkan teknologi digital” (Faro dkk., 2019). Banyak organisasi yang menganggap teknologi informasi (TI) sangat penting dalam mendukung, keberlanjutan, dan pertumbuhan bisnis. Penggunaan teknologi yang meluas ini telah menciptakan ketergantungan kritis pada TI yang membutuhkan fokus khusus pada Tata Kelola TI (TKTI). TKTI terdiri dari kepemimpinan dan struktur organisasi serta proses yang memastikan bahwa TI organisasi menopang dan memperluas strategi dan tujuan organisasi (Grembergen, 2001; ITGI, 2003). TKTI memainkan peran penting dalam inisiatif digital organisasi. Studi sebelumnya telah mengidentifikasi struktur TKTI, proses, dan mekanisme relasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, mekanisme TKTI tradisional mungkin sudah tidak berlaku lagi di era digital ini. TKTI yang berpengaruh terhadap TD memiliki 46 mekanisme, yang terdiri dari 20 mekanisme struktur, 21 mekanisme proses, dan 5 mekanisme relasional. Oleh karena itu, tinjauan literatur sistematis dilakukan

untuk mengidentifikasi mekanisme TKTI yang mempengaruhi TD khususnya pada Asuransi C (Mulyana dkk., 2021).

Tantangan implementasi TKTI dan dampak selanjutnya pada keselarasan bisnis merupakan domain inti dari penelitian ini. Fokus penelitian yang berorientasi pada praktik ini relatif belum dieksplorasi dalam literatur akademik. Banyak proyek penelitian berfokus pada dampak kontingensi tertentu, misalnya struktur pemerintahan terpusat versus desentralisasi (Ahituv dkk., 1989; Brown & Magill, 1994) dan tentang bagaimana penyalarsan strategis berdampak pada kinerja bisnis, Namun, penelitian yang lebih sedikit dapat ditemukan (De Haes & Van Grembergen, 2009).

Proses TKTI yang perlu dikelola dalam suatu (Badan Usaha Milik Negara) BUMN dapat dibagi dalam 2 (dua) domain kebijakan, yaitu pengendalian strategis dan pengendalian operasional. Kebijakan TI BUMN mencakup pengendalian TI yang disesuaikan dengan kebutuhan umum dari BUMN. TKTI *framework* adalah standarisasi TKTI di BUMN meliputi aplikasi, perangkat keras, data/informasi, sistem informasi manajemen, dan infrastruktur TI (termasuk sistem jaringan TI dan sistem komunikasi TI, fasilitas pendukung). Oleh karena itu, kebutuhan bisnis BUMN dapat dipenuhi berdasarkan beberapa parameter seperti validitas informasi, efisiensi, kerahasiaan, ketersediaan, integritas, kepatuhan, dan keandalan. Ketika kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan relevan dengan keamanan TI. Efektivitas dan efisiensi, di sisi lain, berkaitan dengan bisnis BUMN, sedangkan keandalan dan kepatuhan berkaitan dengan kinerja manajemen (Kementerian BUMN Indonesia, 2018).

Dunia yang terus berubah memasuki era Industri 4.0 atau Revolusi Industri Global Keempat, dimana TI telah menjadi tumpuan kehidupan masyarakat. Semuanya menjadi tanpa batas dengan penggunaan daya komputasi dan data yang tidak terbatas, karena dipengaruhi oleh pertumbuhan internet dan TD yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan koneksi manusia dan mesin. Era ini juga akan mengganggu berbagai aktivitas manusia, masalah Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi. SDM memegang

peranan yang menentukan dalam menentukan arah dan kemajuan suatu organisasi (Rohida, 2018).

Sebagaimana dinyatakan oleh Straubhaar (2008), era internet adalah era masyarakat informasi, dimana individu menghabiskan lebih banyak waktu di belakang komputer dan mengubah bentuk media ke bentuk tertulis (dapat dibaca komputer). Bentuk tulisan dalam media interaktif ini memungkinkan adanya pemahaman yang berbeda tentang realitas yang sebenarnya. Adalah fakta bahwa terjadinya perubahan sikap dan perilaku individu (Straubhaar, 2008).

Industri 4.0 dan TD menjadi sarana untuk bertahan hidup di dalam era digital bagi perusahaan yang sebelumnya lambat dalam melakukan tindakan yang diperlukan untuk TD perusahaan mereka (Savić, 2020). Bergantung pada seberapa baik perusahaan memahami dan mempertimbangkan pengaruh budaya akan menentukan apakah mereka berfungsi sebagai pendorong TD organisasi atau menentangnya (Vogelsang dkk., 2019). TKTI yang berpengaruh terhadap TD memiliki 46 mekanisme, yang terdiri dari 20 mekanisme struktur, 21 mekanisme proses, dan 5 mekanisme relasional tradisional (ST, PT, RT) ataupun *agile*/adaptif (SA, PA, RA) (Mulyana dkk., 2021).

Kinerja Organisasi (KO) bergantung pada kemampuan para pemimpinnya untuk menciptakan lingkungan kolaboratif dan kemampuan mereka untuk memimpin tim mereka. Mencapai hasil yang efektif membutuhkan keterlibatan emosional dan empati peserta untuk kegiatan yang dilakukan dalam tim, memberikan solusi untuk masalah yang perlu diselesaikan dengan cara yang paling profesional (Vogelsang dkk., 2019). Pengukuran KO merupakan salah satu metode untuk memantau perkembangan organisasi dan perusahaan agar tetap kompetitif (Panudju dkk., 2016). Di penelitian ini penulis akan memvalidasi pengaruh TKTI terhadap TD terhadap Asuransi C menggunakan 6 *Digital Transformation Dimension*, diantaranya adalah *Strategic Vision* (SV), *Strategic Alignment* (SA), *Technology Assets* (TA), *Know-how & Intellectual Property* (KIP), *Digital Capability* (DC), dan *Culture of Innovation* (CI) (Gurbaxani & Dunkle, 2019).

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat pengukuran kinerja bisnis yang mengukur keseluruhan kinerja bisnis, baik secara finansial maupun non-finansial (Kaplan &

Norton, 1992). BSC mempunyai 4 *perspective* yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal bisnis process perspective*, dan *learning and growth perspective* (Panudju dkk., 2016).

Keuntungan dari pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah menciptakan rencana strategis dengan karakteristik unik seperti komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005). Berawal dari penjelasan tersebut, peneliti berharap praktik tata kelola ini dapat memberikan manfaat positif pada Asuransi C. Peneliti telah menerapkan model TKTI pada TD dan menguji KO untuk melihat apakah ada dampak teknologi terhadap TKTI pada Asuransi C.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis membuat rumusan masalah yang mendasari penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimana penerapan mekanisme TKTI hibrida pada Asuransi C, baik itu pendekatan tradisional maupun *agile/adaptif* yang berpengaruh terhadap TD pada Asuransi C?
- b. Bagaimana penerapan enam dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi C?
- c. Apa saja KO empat perspektif BSC Asuransi C yang terpengaruh oleh TD?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Dari permasalahan yang telah diberikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui penerapan mekanisme TKTI hibrida, baik itu tradisional maupun *agile/adaptive* yang berpengaruh terhadap TD pada Asuransi C.
- b. Mengetahui penerapan enam dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi C.
- c. Mengetahui penerapan KO empat perspektif BSC yang terpengaruh oleh TD.

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

Batasan dari penelitian ini adalah:

- a. Analisis perancangan TKTI ini melakukan pembahasan pada studi kasus Asuransi C.
- b. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengetahui bagaimana proses TKTI dapat berpengaruh pada kesuksesan TD dan berpengaruh terhadap KO.

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

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini:

1. Manfaat untuk peneliti lain, dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan memperluas pola pikir mengenai pemahaman terhadap TKTI dan TD dalam bentuk TA dan jurnal yang dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya, dan memberikan manfaat bahwa penerapan TKTI memiliki fungsi yang baik untuk Asuransi C dalam memperoleh proses yang maksimal.
2. Manfaat untuk Praktisi, khususnya Asuransi C, penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan penerapan TKTI dan memberikan informasi tambahan dan gambaran terhadap penyusunan TKTI yang dapat meningkatkan kesuksesan TD dan KO Asuransi C.

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan tugas akhir ini terdiri dari enam bab. Uraian penjelasan setiap bab adalah sebagai berikut:

##### **Bab I      Pendahuluan**

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

**Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu serta membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian.

**Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini berisi strategi dan langkah-langkah yang akan dilakukan di penelitian dalam rangka menjawab rumusan masalah yang disusun sebelumnya.

**Bab IV Deskripsi Organisasi**

Pada bab ini berisi uraian mengenai deskripsi organisasi meliputi profil Asuransi C dan struktur organisasi.

**Bab V Hasil dan Analisis Data**

Pada bab ini di jelaskan adanya penemuan kode-kode, sub tema, dan tema dari hasil analisis data kemudian penjelasan terkait mekanisme TKTI yang ditemukan pada Asuransi C disertai dengan *quotes* prioritas dari setiap *interviewee* sehingga menghasilkan pembahasan analisis yang tajam dan mendalam.

**Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan serta jawaban dari pertanyaan penelitian yang disajikan di pendahuluan. Saran penelitian dikemukakan pada bab ini untuk perusahaan dan penulis selanjutnya.

**Bab VII Daftar Pustaka**

Pada bab ini berisi sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini.