

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, muncul disrupsi teknologi, persaingan dari perusahaan *startup (fintech)*, serta perilaku yang menuju digital sudah mempercepat perubahan untuk bertransformasi digital (TD) di organisasi lama (Warner & Wäger, 2019). TD meliputi perubahan besar yang terjadi pada masyarakat serta berbagai sektor industri melalui penggunaan teknologi digital (Majchrzak dkk., 2016) ke model bisnis atau struktur organisasi atau proses baru (Hess dkk, 2016).

Akibat dari disrupsi digital, organisasi konvensional sudah banyak merespons dengan memasukkan investasi signifikan lewat TD. Tetapi, sebagian besar upaya tersebut dikatakan gagal dalam memenuhi harapan karena kenyataannya adalah buruknya penggunaan tata kelola TI (TKTI) (Obwegeser dkk., 2020). TKTI merupakan bagian *imperative* asal tata kelola organisasi yang terdiri dari mekanisme proses, struktur, serta relasional dalam organisasi dengan tujuan menjadi jembatan hubungan pemangku kepentingan bisnis dengan TI dalam melaksanakan tanggung jawabnya guna mendukung keselarasan bisnis/TI dan penciptaan nilai (Haes & Grembergen, 2015). Untuk bisa bertahan dalam berjalannya TD, organisasi perlu menyeimbangkan inovasi digital dengan tata kelola yang tepat (Mulyana dkk., 2022) dan perlu mengembangkan mekanisme TKTI baru (Mulyana dkk., 2021) supaya bisa memberikan daya saing serta nilai lebih terhadap bisnis perusahaan (Liu dkk, 2011) dan mempunyai titik awal yang lebih baik dalam TD (Spremic, 2017).

Dalam tinjauan praktis, Indonesia kini menjadi pusat kajian dikarenakan memiliki potensi ekonomi digital tertinggi di ASEAN, bersamaan dengan adanya *pandemic COVID-19* serta arahan digitalisasi oleh Presiden RI, untuk mendorong industri perbankan Indonesia melakukan perubahan besar atau bertransformasi digital karena dilihat dari rata-rata jumlah konsumen transaksi non-tunai meningkat pesat sebesar 18-25% (Temasek dkk., 2020). Berdasarkan TD yang membawa perubahan signifikan atau juga penemuan model bisnis yang baru terhadap industri perbankan supaya tetap relevan. Bersamaan dengan afiliasi organisasi tim

peneliti dengan BUMN atau Badan Milik Usaha Negara, Bank B terpilih menjadi objek penelitian melalui *purposive sampling* yang didorong untuk melakukan penyesuaian diri atau adaptasi dengan perkembangan teknologi pada era digital ini. Hal tersebut mengacu dengan Peraturan Menteri BUMN PER-03/MBU/02/2018 (BUMN, 2018) tentang pentingnya prinsip TKTI dalam mendukung perjalanan TD. Dalam mengadopsi TD, strategi BUMN difokuskan pada 3 (tiga) area utama yaitu *customer experienced* (proses yang berkaitan dengan pemahaman perubahan pola interaksi oleh pelanggan), *operational processes* (digitalisasi proses internal serta proses terkait hubungan dengan eksternal), dan *business model* (perubahan model bisnis yang mengadopsi digitalisasi).

Dalam menghadapi TD pada perbankan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai pengawas industri perbankan telah memiliki komitmen untuk mendorong percepatan digitalisasi pada perbankan yang tertulis dalam beberapa kebijakan yaitu *Master Plan* Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021- 2025 (MPSJKI) Pilar 3 serta *Roadmap* Pengembangan Perbankan Indonesia 2020-2025 (RP2I) Pilar 2 yang telah mengarahkan perbankan untuk melakukan akselerasi TD. Berdasarkan regulasi *Blueprint for Digital Transformation in Banking* oleh OJK tertuang inisiatif yang berupa dorongan bagi bank untuk dapat mengadopsi berbagai *emerging technology* yang bermanfaat di bidang keuangan (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Selain itu hal yang harus diperhatikan dalam akselerasi transformasi digital adalah dengan mengadopsi teknologi informasi yang perlu diikuti dengan inisiatif penerapan TKTI serta manajemen risiko TI yang memadai, ini disebabkan 84% proyek TD dikatakan gagal menyampaikan manfaat yang dibutuhkan (Lewis, 2019) disebabkan terdapat kekurangan analisis tentang peran TKTI pada TD (Pacheco dkk., 2020).

Oleh sebab itu, sesuai dengan penelitian ini yang bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh dari mekanisme TKTI *agile/adaptive* dan tradisional terhadap TD telah diimplementasikan pada Bank B untuk mendukung perusahaan dalam menciptakan kembali model bisnis dan merangkul teknologi digital sebagai keunggulan kompetitif (Hess dkk, 2016) dan apakah ada pengaruh dari perjalanan TD di Bank B terhadap kinerja organisasi mereka yang sesuai dengan model

konseptual. Terdapat tiga kerangka model konseptual yaitu mekanisme TKTI yang *agile/adaptive* serta tradisional sebagai anteseden TD yang teridentifikasi dari Peterson (2004) yaitu struktur, proses dan mekanisme relasional. Kemudian, di area tengah terdapat enam dimensi yang menjadi faktor keberhasilan TD dan menempatkan organisasi di posisi kompetitif yang sukses yaitu (*SV, SA, TA, KIP, DC, CI*) Gurbaxani & Dunkle (2019). Kemudian untuk mengukur pengaruh TD terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan teori *balanced scorecard (BSC)* oleh Kaplan & Norton (2000) melalui empat perspektif yaitu *financial, customer, internal process, dan learning & growth* yang saat ini masih relevan untuk diterapkan sebagai indikator kesuksesan.

Data dikumpulkan dari penyebaran kuesioner *online* pada Bank B yang kemudian diolah menggunakan metode *structural equation modelling (SEM)* atau *SEM* berbasis varian dengan memodelkan korelasi antara beberapa konstruk independen serta dependen secara bersamaan (Kante dkk., 2018) dan melakukan pengujian hubungan prediktif antar konstruk, sehingga sesuai untuk menjawab tujuan dari penelitian ini.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dijelaskan pada latar belakang maka rumusan masalah yang mendasari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh tata kelola TI yang *agile/adaptive* dan tradisional terhadap kesuksesan transformasi digital organisasi menggunakan pendekatan *SEM* di Bank B?
2. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap kesuksesan kinerja organisasi menggunakan pendekatan *SEM* di Bank B?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh tata kelola TI yang *agile/adaptive* dan tradisional terhadap kesuksesan transformasi digital organisasi menggunakan pendekatan *SEM* di Bank B.

2. Untuk mengetahui pengaruh transformasi digital terhadap kesuksesan kinerja organisasi menggunakan pendekatan *SEM* di Bank B.

I.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini akan membahas lingkup mengenai pengujian pengaruh mekanisme tata kelola TI yang *agile/adaptive* maupun tradisional terhadap transformasi digital dan kinerja organisasi tidak sampai pada tahap implementasi.
2. Penelitian ini disusun guna membantu salah satu perusahaan BUMN terutama pada industri perbankan apabila akan melakukan proses implementasi mekanisme tata kelola TI.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Universitas Telkom, penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan efisiensi proses bisnisnya sehingga mahasiswa dan dosen dapat lebih produktif dalam kegiatan akademis.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat bermanfaat dalam mengembangkan mekanisme tata kelola TI yang baru untuk dapat bertahan dalam perjalanan transformasi digital yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
3. Bagi peneliti, menambah wawasan serta ilmu pengetahuan terkait dengan peran mekanisme tata kelola TI pada transformasi digital dan kinerja organisasi, dapat memberikan kontribusi *knowledge* berdasarkan penelitian kuantitatif tata kelola TI pada transformasi digital dan kinerja organisasi di bank, serta memberikan kontribusi besaran empiris pengaruh tata kelola TI terhadap transformasi digital dan kinerja organisasi pada Bank B khususnya, dan umumnya pada sektor finansial di Indonesia
4. Bagi peneliti lain yang bergerak dalam sistem informasi pendidikan tinggi, penelitian ini dapat dijadikan pengetahuan, literatur, dan informasi tambahan

dalam pembangunan tata kelola yang baru pada perusahaan serta sebagai paduan dalam penelitian lainnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Dalam bab ini berisi mengenai konteks dari permasalahan, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini berisi mengenai teori-teori penunjang atau literatur yang relevan dan digunakan pada penelitian. Adanya penjelasan mengenai kajian pustaka yang berisi teori yang menjadi acuan dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian dan *tools* yang digunakan pada penelitian ini, pada bab ini juga berisi tentang perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu serta alasan pemilihan kerangka kerja.

Bab III Metodologi Penelitian

Dalam bab ini berisi mengenai langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk mengumpulkan informasi atau data yang lalu dilakukannya investigasi data yang telah didapatkan untuk menjawab rumusan masalah yang telah disusun. Selain itu bab ini memberikan gambaran mengenai model konseptual yang berkaitan dengan penelitian serta mengenai konseptual sistematika penelitian yang menjelaskan tahap-tahap atau prosedur dalam menyelesaikan masalah dalam penelitian ini seperti identifikasi masalah, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, pengujian, hipotesis testing serta uji T/uji parsial.

Bab IV Analisis Dan Perancangan

Dalam bab ini berisi mengenai hasil data karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian yang didapatkan dari kuesioner serta profil pada bank B yang didapatkan dari artikel, *textbook*, dan sebagainya.

Bab V Analisis Pengolahan Data

Dalam bab ini berisi mengenai pengujian pengukuran atau *outer model* (yang terdiri dari menguji valid, reliabilitas dan multikolinearitas pada variabel indikator) dan pengujian model struktural atau *inner model* (yang terdiri dari menguji multikolinearitas variabel konstruk, analisis *R-Square*, *F-Square*, dan pengujian hipotesis sehingga dapat menyelesaikan masalah yang teridentifikasi).

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi mengenai kesimpulan dari penelitian yang dilaksanakan dan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah disusun di bab pendahuluan. Saran penelitian juga dijelaskan pada bab ini untuk organisasi serta peneliti di masa yang akan datang.