

Analisis Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C

Fadhil Alreyhan Pahrevi ¹, Rahmat Mulyana ², Luthfi Ramadani ³

^{1,2,3}Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University, Bandung, Indonesia

²Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, Kista, Sweden

¹fadhilalreyhan@student.telkomuniversity.ac.id,

²rahmat@dsv.su.se/rahmatmoelyana@telkomuniversity.ac.id, ³luthfi@telkomuniversity.ac.id

Abstract- The latest technological disruption, changes in stakeholder behavior towards digital, and the COVID-19 pandemic have urged various organizations to accelerate Digital Transformation (DT). However, many companies do not succeed in DT investments due to the poor governance. Previous research has shown the role of ITG to improve IT benefit realization, but there is a knowledge gap in ITG mechanisms (structure, process, and relational) influence on DT and OP. Insurance C was chosen because the insurance industry is heavily influenced by technology and Indonesia has high economic potential through DT. Therefore, this research was conducted using a case study method, qualitative data collection through interviews, and thematic analysis. This study has contributed to the validation of 46 hybrid ITG mechanisms that affect DT, 6 dimensions of DT that affect OP, and identified OP achievement in 4 BSC perspectives through 4 themes, 20 sub-themes, and 57 codes. This study also succeeded in finding a new ITG mechanism in Insurance C, the total of the new ITG mechanism in Insurance C was 9% and the old ITG mechanism found was 91%. This research can be a reference for researchers to explore the related topics further, as well as an implementation reference for practitioners.

Keywords: IT Governance, Digital Transformation, Organization Performance, Insurance, Indonesia

Abstrak- Disrupsi teknologi terkini, perubahan perilaku pemangku kepentingan menuju digital, dan adanya pandemi COVID-19 telah mendesak berbagai organisasi untuk akselerasi Transformasi Digital (TD). Namun, banyak terjadi kegagalan investasi TD disebabkan kurang memadainya praktik tata kelola yang baik. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan peran tata kelola TI (TKTI) untuk meningkatkan realisasi manfaat TI, tetapi belum banyak penelitian tentang pengaruh TKTI terhadap TD dan kinerja organisasi (KO). Oleh karena itu, penelitian ini mengeksplorasi pengaruh mekanisme TKTI hibrida (tradisional dan *agile*/adaptif) terhadap TD dan KO. Asuransi C dipilih karena industri asuransi sangat terpengaruh oleh teknologi dan Indonesia memiliki potensi ekonomi digital yang tinggi melalui TD. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus, pengumpulan data secara kualitatif melalui wawancara, dan analisis tematik. Penelitian ini telah berkontribusi dalam melakukan validasi 46 mekanisme TKTI hibrida yang memengaruhi TD, 6 dimensi TD yang memengaruhi KO, dan mengidentifikasi pencapaian KO pada 4 perspektif BSC dan menemukan 4 tema, 20 sub-tema, dan 57 kode pada penelitian ini. Penelitian ini juga berhasil menemukan mekanisme TKTI baru pada Asuransi C, total dari mekanisme TKTI baru pada asuransi C berupa 9% dan mekanisme TKTI lama yang ditemukan sebanyak 91%. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti untuk mendalami topik terkait lebih lanjut, maupun referensi implementasi bagi praktisi.

Kata Kunci: Tata Kelola TI, Transformasi Digital, Kinerja Organisasi, Asuransi, Indonesia

1. Pendahuluan

Teknologi digital memiliki peran penting dalam menciptakan nilai suatu organisasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif [1]. Cheng Gong dan Vincent Ribiere [2] mendefinisikan Transformasi Digital (TD) sebagai "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)" [2, hal. 12].

Sementara Tata kelola TI (TKTI) memainkan peranan penting dalam mengawal inisiatif digital organisasi. TKTI merupakan "bagian yang tidak terpisahkan dari kepemimpinan organisasi sebagai tanggung jawab direksi. Ini adalah kerangka struktur, proses, dan relasional untuk mengelola hubungan antara

Vol.13 no.2 | Desember 2022

EXPLORE : ISSN: 2087-2062, Online ISSN: 2686-181X / DOI:

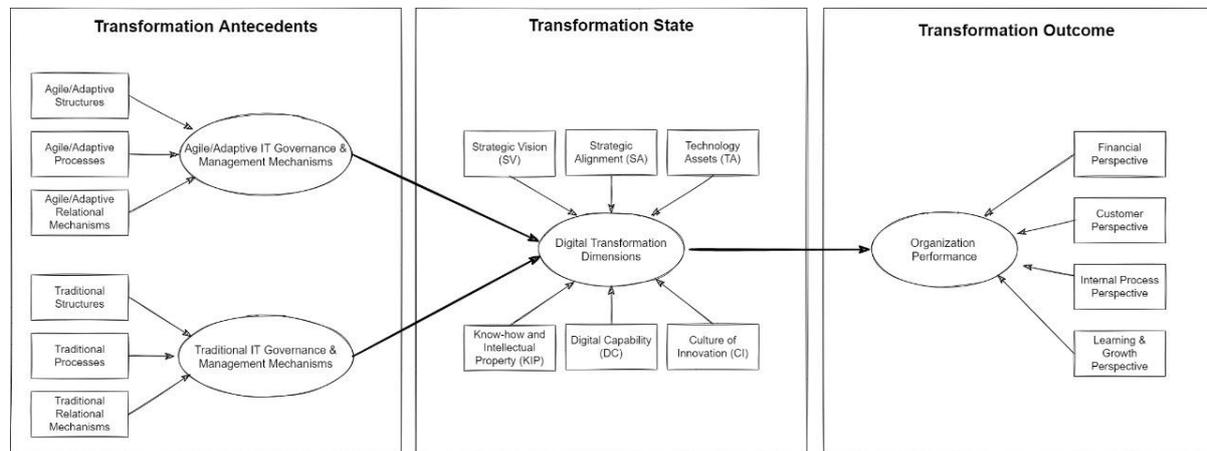


This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

pemangku kepentingan bisnis dan TI dalam memenuhi tanggung jawab mereka untuk bisnis dan keselarasan TI dan dalam menciptakan dan melindungi nilai yang menjembatani manfaat TI dan mekanisme relasional. untuk bisnis” [3, hal. 3–4].

Terdapat dugaan bahwa TKTI tradisional belum tentu masih relevan untuk era digital, yang dijawab oleh penelitian sebelumnya berupa studi Delphi mengenai

kebutuhan TKTI hibrida sebagai kombinasi pendekatan tradisional dan *agile*/adaptif [4]. Mekanisme ITG tradisional mungkin sudah tidak berlaku lagi di era digital ini. Oleh karena itu, kajian literatur dilakukan untuk mengidentifikasi mekanisme ITG yang mempengaruhi DT [5]. Pada gambar di bawah ini merupakan kerangka pemikiran pada penelitian ini.



Gambar 1. Model Konseptual diadaptasi dari [6] [7] [8]

Berdasarkan gambar 1 di atas, terdapat model konseptual yang diadaptasi dari Peterson [6], Gurbaxani & Dunkle [7], dan juga paper dari Kaplan & Norton [8]. Terdapat 3 area yaitu, *transformation antecedents* ada 2 variabel *independent* yaitu *Agile TKTI Mechanism* yang memiliki 3 variabel berupa *agile structures*, *agile processes* dan *agile relational mechanism* lalu kedua yaitu *Traditional TKTI Mechanism* yang dimana mempunyai 3 variabel berupa *traditional structure*, *traditional processes*, dan *traditional relational mechanism*, struktur TKTI mengacu pada "struktur" perangkat dan mekanisme untuk menghubungkan dan memungkinkan kontak penghubung antara bisnis dan manajemen TI (pengambilan keputusan), sedangkan fungsi proses TKTI adalah formalisasi pengambilan keputusan TI strategis, prosedur pemantauan, dan kinerja, selanjutnya mekanisme relasional TKTI adalah proses yang aktif berpartisipasi, dan hubungan kolaboratif antara eksekutif perusahaan, manajemen TI, dan manajemen bisnis [6, hal. 14–15]. Komponen kedua adalah *transformation state* yang terdiri dari 6 dimensi berupa *Strategic Vision* (SV), *Strategic Alignment* (SA), *Technology Assets* (TA), *Know-how and Intellectual Property* (KIP), *Digital Capability* (DC), dan *Culture of Innovation* (CI), lalu artefak yang terakhir ada artefak *transformation outcome* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*.

Mekanisme TKTI *agile*/adaptif menarik karena dipengaruhi oleh konsep ambidexterity [9] dan *agile*/adaptif adalah pendekatan TKTI terbaru yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya. Meskipun keduanya sama-sama *agile*/adaptif, Janssen & van der Voort [10, hal. 1] telah membedakannya. Tata kelola *agile*

didefinisikan sebagai praktik kerja dan metode yang memfasilitasi respons cepat yang diciptakan dari bidang rekayasa perangkat lunak. Sementara tata kelola adaptif mengacu pada kemampuan untuk menangani masalah sosial yang kompleks yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, perbedaan minat dan ketidakpastian tentang tindakan yang akan diambil, yang penting ketika menghadapi perubahan besar/mengganggu. Mekanisme TKTI tradisional dan *agile*/adaptif secara hipotetis mempengaruhi keberhasilan TD.

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 [11]. Bergantung pada seberapa baik perusahaan memahami dan mempertimbangkan pengaruh budaya akan menentukan apakah mereka berfungsi sebagai pendorong TD organisasi atau menentanginya [12]. 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) [4]. Terdapat juga enam dimensi TD berupa *Strategic Vision* (SV) yang merupakan visualisasi masa depan yang strategis, *Strategic Alignment* (SA) merupakan komitmen pendukung TD, *Technology Assets* (TA) merupakan teknologi digital yang dimiliki, *Know-how and Intellectual Property* (KIP) merupakan pengetahuan dan ketangkasan tentang hal digital, *Digital Capability* (DC) merupakan ketersediaan atau kesiapan dalam menggunakan platform digital, dan *Culture of Innovation* (CI) merupakan mekanisme yang mendorong inovasi dan perkiraan pengambilan risiko [7].



Tabel 1. Daftar Validasi Pengaruh Mekanisme TKTI Terhadap Dimensi TD [4]

Mekanisme Tata Kelola TI	Pengaruh Terhadap Dimensi Transformasi Digital					
	SV	SA	TA	KIP	DC	CI
S1-Chief Executive Officer (CEO)	X	X	X	X	X	X
S2-Chief Information Officer (CIO)	X	X	X	X	X	X
S3-Chief Digital Officer (CDO1)	X	X	X	X	X	X
S4-Chief Data Officer (CDO2)	X	X	X	X	X	X
S5-Chief Information Security Officer (CISO)	X	X	X	X	X	X
S6-Chief Risk Officer (CRO)	X	X	X	-	X	X
S7-Chief Human Resources Officer (CHRO)	X	X	-	X	X	X
S8-Chief Audit Executive (CAE)	X	X	-	X	-	-
S9-Transformation Committee	X	X	X	X	X	X
S10-IT & Digital Steering Committee	X	X	X	X	X	X
S11-Risk Committee	X	X	-	-	-	-
S12-Audit Committee	X	X	-	-	-	-
S13-Project Management Office (PMO)	X	X	X	X	X	X
S14-ITD Strategy & Architecture Function	X	X	X	X	X	X
S15-ITD Solution Development Function	-	X	X	X	X	X
S16-ITD Operations & Service Function	-	X	X	X	X	X
S17-Data Management & Analytics Function	-	X	X	X	X	X
S18-Information Security Function	-	X	X	X	X	X
S19-Risk & Compliance Function	X	X	X	X	X	X
S20-Internal Audit Function	-	X	-	X	X	-
P1-(A/T) ITD Strategy Management	X	X	X	X	X	X
P2-(A/T) Enterprise Architecture	X	X	X	X	X	X
P3-(A/T) Business Process Management	-	X	X	X	X	X
P4-(A/T) Data Management	-	-	X	X	X	X
P5-(A/T) Information Security Management	-	X	X	X	X	X
P6-(A/T) ITD Portfolio Management	X	X	X	X	X	X
P7-(A/T) ITD Project Management	-	-	X	X	X	X
P8-(A/T) System Development Management	-	-	X	X	X	X
P9-(A/T) ITD Vendor Management	-	-	X	X	X	-
P10-(A/T) ITD Ops. & Service Management	-	-	X	X	X	X
P11-(A/T) ITD Incident & Prob. Management	-	-	X	X	X	X
P12-(A/T) Business Continuity Management	X	X	X	X	X	X
P13-(A/T) ITD Quality Management	X	X	X	X	X	X
P14-(A/T) ITD Competency Management	X	X	X	X	X	X
P15-(A/T) ITD Knowledge Management	X	X	X	X	X	X
P16-(A/T) ITD Innovation Management	X	X	X	X	X	X
P17-(A/T) ITD Change Management	X	X	-	X	X	X
P18-(A/T) ITD Risk Management	X	X	-	X	X	X
P19-(A/T) ITD Business Value Management	X	X	X	X	X	X
P20-(A/T) ITD Maturity & Perform. Management	X	X	X	X	X	X
P21-(A/T) ITD Audit & Assurance Management	-	X	-	X	X	X
R1-Transformational Leadership	X	X	X	X	X	X
R2-Digital Organizational Culture	X	X	X	X	X	X
R3-Cross-functional Collaboration	X	X	X	X	X	X
R4-Cross-functional Training	-	X	-	X	X	X
R5-External Collaboration	X	X	X	X	X	X

Catatan: ITD = IT & Digital, A/T = Agile/Adaptive atau Tradisional

Organizational performance (OP) 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 [12]. Pengukuran OP merupakan salah satu metode untuk memantau perkembangan organisasi dan perusahaan agar tetap kompetitif [13].



Peneliti akan memvalidasi pengaruh TD terhadap KO pada Asuransi C menggunakan 6 dimensi TD.

Tabel 2. Pengaruh TD Terhadap OP [7]

No	Dimensi TD	Pengaruh Terhadap KO	Referensi
1	D1-Strategic Vision (SV)	Visi dan kemampuan yang strategis dari perusahaan untuk memahami kebutuhan digital dalam mendukung tujuan bisnis perusahaan.	[7]
2	D2-Strategic Alignment (SA)	Komitmen dan kerja sama mendukung transformasi digital dari level strategis hingga operasional untuk model bisnis yang dapat memberikan keuntungan dalam jangka panjang.	[7]
3	D3-Technology Assets (TA)	Kepemilikan dan penggunaan teknologi digital baru yang dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan visi strategis perusahaan.	[7]
4	D4-Know-How & Intellectual Property (KIP)	Kecakapan menggunakan dan memanfaatkan platform digital untuk bersaing dan seberapa efektif memanfaatkan pengetahuan yang ada.	[7]
5	D5-Digital Capability (DC)	Ketersediaan Keahlian digital untuk menentukan strategi digital yang tepat.	[7]
6	D6-Culture of Innovation (CI)	Mekanisme yang mendorong inovasi dan perkiraan pengambilan risiko.	[7]

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat pengukuran kinerja bisnis yang mengukur keseluruhan kinerja bisnis, baik secara finansial maupun non-finansial [14]. BSC mempunyai 4 *perspective* yaitu *financial perspective* (FP), *customer perspective* (CP), *internal business process perspective* (IP), dan *learning and growth perspective* (LG) [13]. Keuntungan dari pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah menciptakan rencana strategis dengan karakteristik unik seperti komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur [15].

Oleh karena itu terdapat tiga pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan mekanisme TKTI secara hibrida pada Asuransi C, baik itu pendekatan tradisional maupun *agile*/adaptif, yang berpengaruh terhadap TD pada Asuransi C?

2. Bagaimana penerapan dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi C?
3. Apa saja KO Asuransi C pada empat perspektif BSC yang terpengaruh oleh TD?

Berawal dari pertanyaan tersebut, peneliti menerapkan metode studi kasus dan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur terhadap *three lines of defense* (TLoD) Asuransi C yang telah di wawancara.

2. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian studi kasus untuk mengetahui bagaimana pengaruh TKTI hibrida terhadap TD dan KO Asuransi C. Penulis akan menjelaskan tahapan atau alur dalam melakukan penelitian. Alur penelitian dapat di lihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Proses Penelitian

Pada gambar 2. dapat dilihat pertama, kami memilih organisasi untuk kami jadikan lokasi studi kasus. Asuransi C merupakan organisasi proteksi dan solusi reasuransi yang terandalkan serta pelayanan reasuransi yang berkualitas skala internasional beberapa contoh reasuransi yang diberikan oleh Asuransi C adalah

menyediakan proteksi/solusi reasuransi bagi perusahaan asuransi umum dengan cakupan semua produk asuransi umum baik secara proporsional maupun non proporsional dan menyediakan proteksi/solusi reasuransi bagi perusahaan asuransi jiwa dengan cakupan semua produk asuransi jiwa dan kesehatan baik secara



proporsional maupun non proporsional. Metode yang digunakan adalah *purposive sampling* karena data yang akan diberikan merupakan data yang berharga. Tim peneliti menyusun surat pengantar dan proposal, lalu dikirimkan kepada CIO/CEO pada perusahaan Asuransi C.

Kedua, peneliti menentukan responden yang berkenan untuk di wawancara, mengikuti kode etik [16]. Peneliti telah mengikuti empat prinsip dasar penelitian yang baik yaitu memastikan responden bersifat sukarela dan setuju, menghindari penipuan, beroperasi secara integritas dan mematuhi hukum negara yang ada. Pembagian *Interviewee* dari Asuransi C dilakukan berdasarkan konsep TLoD [17], perwakilan dari *layer* pertama adalah tim IT dari Asuransi C, perwakilan dari *layer* kedua adalah Divisi *Risk Management*, lalu terakhir perwakilan dari *layer* tiga adalah Satuan Pengawasan Internal (SPI). daftar dari profil responden wawancara dapat di lihat di tabel 3.

Tabel 3. Daftar *Interviewee*

Ref.	Peran	Durasi (Menit)	Waktu
1	Head of IT Division	68	30-5-2022
2	IT Planning	55	1-6-2022
3	IT Governance	50	18-7-2022
4	IT Operations	58	18-7-2022
5	IT Development	63	18-7-2022
6	Risk Management	65	1-8-2022
7	Satuan Pengawasan Intern (SPI)	56	1-8- 2022

Kemudian kami menyusun daftar pertanyaan wawancara dan formulir persetujuan. Dokumen ini disusun untuk membantu menjawab pertanyaan penelitian dengan rinci. Pertanyaan terdiri dari 5 bagian *open-ended question*. Bagian pertama berisi profil dari responden, yang kedua berisi identifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi TKTI dan TD dalam suatu organisasi. Bagian ketiga berisikan konfirmasi implementasi secara keseluruhan mekanisme TKTI dari penelitian Delphi sebelumnya. Keempat berisi penegasan penerapan enam dimensi TD menurut metode konseptual penelitian beserta bukti pendukung pelaksanaannya dan dilanjutkan dengan pertanyaan mengenai pengaruh TD terhadap KO, lalu yang terakhir kelima berupa penegasan capaian kinerja keempat perspektif BSC yang penyebabnya diduga penerapan TD di organisasi.

Keempat kami melakukan wawancara *semi-structured interview* pada semua perwakilan peran atau divisi yang bersedia. Sebelum wawancara dimulai, formulir persetujuan di kirimkan melalui email untuk di tinjau dan di tanda tangani, kemudian dikirimkan kembali. Wawancara dilakukan melalui aplikasi Zoom, ada tiga orang dalam satu tim peneliti, yang pertama menjadi pewawancara utama lalu yang lain nya sebagai pencatat dan pengingat waktu dan konten yang di berikan. Sudah dikonfirmasi bahwa akan di lakukan perekaman video agar hasil wawancara dapat di tinjau ulang untuk melakukan transkrip. *Interview* dilakukan sampai data yang didapat sudah cukup untuk diolah dan analisis [18], lalu data akan di triangulasi dengan dokumen internal Asuransi C [19].

Kelima, tim peneliti melakukan analisis tematik menggunakan teori dari Braun dan Clarke [20]. Proses ini terdiri dari beberapa proses yaitu meninjau hasil transkrip dari video wawancara, lalu melakukan proses *coding* untuk mendapatkan kategori dan tema yang tepat, kemudian diberikan definisi dan nama masing-masing komponen. Setelah itu kode yang dinilai relevan oleh tim peneliti akan di pilih dan di tampilkan untuk laporan.

Mekanisme ini dimulai dengan hasil transkrip *interview* sebagai data pertama, lalu menggunakan analisis tematik untuk mendapatkan kode dari transkrip tersebut. Kode dapat berupa kata atau frasa pendek yang mewakili satu kalimat atau sekumpulan data [21]. Proses penghasilan kode terdapat beberapa proses, yang pertama yaitu menganalisis data jika terdapat informasi penting, lalu menemukan makna dari kumpulan data yang telah ditemukan dan diolah menjadi kutipan, sub-tema dan tema. Penelitian ini mempunyai empat aspek *trustworthiness* berupa, *credibility* merupakan peneliti dilakukan secara sukarela, lalu *transferability* merupakan hasil penelitian memungkinkan diadopsi atau diadaptasi organisasi lain walaupun terbatas, selanjutnya *dependability* merupakan konsistensi hasil penelitian apabila di replikasi sangat memungkinkan pada perusahaan sejenis, yang terakhir yaitu *confirmability* merupakan penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan metodologi serta proses *review* untuk memastikan kesesuaian data [19].

3. Hasil dan Pembahasan

A. Temuan Analisis Tematik

Hasil analisis tematik terhadap data Asuransi C dapat dilihat pada Tabel 4, terdapat 57 kode, 20 sub-tema, dan 4 tema



Tabel 4 Hasil Analisis Tematik

Interviewee	Kode	Sub-Tema	Tema
1, 2, 6	Direktur Utama, Direktur IT, Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan, Direktur Human Resources, Komite IT, Komite Audit, Project Management Office (PMO), Risk Management, Divisi Legal & Compliance, Komite Manajemen Risiko (KMR), Komite Pemantau Risiko (KPR), Manajemen Risiko Korporasi, Manajemen Risiko Teknis	Struktur	Mekanisme TKTI Tradisional yang Berpengaruh Terhadap TD
1, 6, 7	COBIT 19, Indikator Warna, Audit Manual, <i>Business Continuity Management</i> (BCM)	Proses	
2	Online Training	Relasional	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Pengaruh Positif TKTI Tradisional Terhadap TD	TKTIT-TD	
2, 6	Transformation Committee, Komite Manajemen Risiko Terpadu (KMRT)	Struktur	Mekanisme TKTI <i>Agile</i> /Adaptif yang Berpengaruh Terhadap TD
1, 2, 3, 4, 6	<i>Agile/ Adaptive Digital Risk Management, Agile/ Adaptif Enterprise Architecture Management, Agile/ adaptif Digital Vendor Management, Program Digitalisasi, Data Management, Dashboard, Early Warning System, Disaster Recovery Center (DRC), Tools DevSecOps</i>	Proses	
1, 2, 6	<i>Cross Audit, Bagian Helpdesk, Training TD</i>	Relasional	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Pengaruh Positif TKTI <i>Agile/ Adaptif Terhadap TD</i>	TKTIA-TD	
3, 4, 5, 6	RJPP	<i>Strategic Vision</i>	Dimensi TD yang Berpengaruh Terhadap KO
3, 4, 5	Master Plan TI, RKAP, Rencana Proyek	<i>Strategic Alignment</i>	
3, 4, 5	<i>Value Asset, Digital Talent</i>	<i>Technology Assets</i>	
3, 4, 5	<i>Digital Talent, Transfer Knowledge</i>	<i>Know-how and IP</i>	
3, 4, 5	<i>Millennial Capable</i>	<i>Digital Capability</i>	
3, 4, 5, 7	<i>Digital Talent, Budaya Inovasi Digitalisasi</i>	<i>Culture of Innovation</i>	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Pengaruh Positif TD Terhadap KO	TD-KO	
3, 6	<i>Value Perusahaan, Business-to-business (B2B)</i>	<i>Financial</i>	Pencapaian KO yang Disebabkan TD
1, 3	Pengelolaan <i>Customer</i> , Proses Pelayanan Secara Digital	<i>Customer</i>	
1, 2, 3, 5, 6	BSC, <i>Go Digital</i> , COBIT 2019 Maturity Test, ISO, ISO 20001, ISO 20000, ISO 31000	<i>Internal Process</i>	
2, 5	Strategi <i>Long run</i> , Pelatihan Sosialisasi Pemanfaatan Digital, Eksperimen	<i>Learning & Growth</i>	



B. Mekanisme TKTI Tradisional yang Berpengaruh Terhadap TD

Tabel 5. Mekanisme Tata Kelola TI yang Mempengaruhi Transformasi Digital Asuransi C [4]

Mekanisme TKTI	T/A	L/B	Deskripsi Mekanisme dan Pengaruh
S1- <i>Chief Executive Officer</i> (CEO)	T	L	Direktur Utama sebagai pimpinan tertinggi TD
S2- <i>Chief Information Officer</i> (CIO)	T	B	Direktur TI sebagai pimpinan pelaksanaan TD
S3- <i>Chief Digital Officer</i> (CDO1)	T	B	Dirangkap oleh posisi Direktur TI untuk pelaksanaan TD
S4- <i>Chief Data Officer</i> (CDO2)	-	-	Belum ada di level pimpinan puncak
S5- <i>Chief Information Security Officer</i> (CISO)	-	-	Belum ada di level pimpinan puncak
S6- <i>Chief Risk Officer</i> (CRO)	T	L	Dirangkap oleh posisi Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk pelaksanaan TD
S7- <i>Chief Human Resources Officer</i> (CHRO)	T	L	Direktur Human Resources yang mengevaluasi, mengarahkan, dan memantau manajemen TD.
S8- <i>Chief Audit Executive</i> (CAE)	T	L	Dirangkap oleh posisi Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan untuk pelaksanaan TD
S9- <i>Transformation Committee</i>	-	-	Belum ada komite khusus terkait TD
S10- <i>IT & Digital Steering Committee</i>	T	L	Terdapat Komite Pengarah TI yang memandu koordinasi lintas fungsi terkait TI dan TD
S11- <i>Risk Committee</i>	T	L	Terdapat Komite Pemantau Risiko di level komisaris dan Komite Manajemen Risiko Terpadu di level direktur, yang melakukan pengawasan risiko secara korporasi, termasuk TD.
S12- <i>Audit Committee</i>	T	L	Badan ad hoc tingkat dewan dengan sebutan Komite Audit yang mengawasi audit TD
S13- <i>Project Management Office</i> (PMO)	-	-	Belum ada PMO terkait ITD
S14- <i>ITD Strategy & Architecture Function</i>	T	L	Terdapat fungsi yang menangani perencanaan dan arsitektur terkait ITD.
S15- <i>ITD Solution Development Function</i>	T-A	L	Terdapat fungsi yang menangani pengembangan solusi terkait ITD.
S16- <i>ITD Operations & Service Function</i>	T	L	Terdapat fungsi yang menangani operasional dan layanan ITD.
S17- <i>Data Management & Analytics Function</i>	T	L	Dirangkap oleh fungsi pengembangan solusi ITD.
S18- <i>Information Security Function</i>	T	L	Dirangkap oleh fungsi operasional dan layanan ITD.
S19- <i>Risk & Compliance Function</i>	T	B	Terdapat unit yang menangani risiko korporasi, teknis (baru), dan kepatuhan, melingkupi ITD.
S20- <i>Internal Audit Function</i>	T	L	Terdapat unit yang menangani audit internal, melingkupi ITD.
P1-(A/T) <i>ITD Strategy Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan Master Plan TI.
P2-(A/T) <i>Enterprise Architecture</i>	-	-	Belum ada pengelolaan arsitektur detail.
P3-(A/T) <i>Business Process Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan proses bisnis.
P4-(A/T) <i>Data Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan data.
P5-(A/T) <i>Information Security Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan keamanan informasi, termasuk sertifikasi ISO 27001.
P6-(A/T) <i>ITD Portfolio Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan portofolio terkait ITD.
P7-(A/T) <i>ITD Project Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan proyek terkait ITD.
P8-(A/T) <i>System Development Management</i>	T-A	L	Terdapat pengelolaan pengembangan sistem, pendekatan agile masih terbatas dibantu vendor..
P9-(A/T) <i>ITD Vendor Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan vendor terkait ITD.
P10-(A/T) <i>ITD Ops. & Service Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan operasional dan layanan terkait ITD.
P11-(A/T) <i>ITD Incident & Prob. Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan insiden terkait ITD
P12-(A/T) <i>Business Continuity Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan kontinuitas bisnis dengan dukungan Disaster Recovery Center.
P13-(A/T) <i>ITD Quality Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan mutu terkait ITD.
P14-(A/T) <i>ITD Competency Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan kompetensi terkait ITD.
P15-(A/T) <i>ITD Knowledge Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan pengetahuan terkait ITD.
P16-(A/T) <i>ITD Innovation Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan inovasi terkait ITD.



Mekanisme TKTI	T/A	L/B	Deskripsi Mekanisme dan Pengaruh
P17-(A/T) ITD <i>Change Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan perubahan secara organisasi dan teknis terkait ITD.
P18-(A/T) ITD <i>Risk Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan risiko terkait ITD
P19-(A/T) ITD <i>Business Value Management</i>	-	-	Perhitungan nilai manfaat ITD baru sebatas perencanaan di Master Plan TI
P20-(A/T) ITD <i>Maturity & Perform. Management</i>	T	L	Terdapat pengelolaan tingkat kematangan dan kinerja ITD berbasis COBIT
P21-(A/T) ITD <i>Audit & Assurance Management</i>	T	L	Terdapat audit terkait ITD dibantu oleh vendor.
R1- <i>Transformational Leadership</i>	T	L	Terdapat kepemimpinan TD oleh Direktur TI
R2- <i>Digital Organizational Culture</i>	T	L	Terdapat upaya penerapan budaya berbasis ITD.
R3- <i>Cross-functional Collaboration</i>	T	L	Terdapat kolaborasi lintas fungsi dalam pengembangan, operasional, pengelolaan risiko dan audit terkait ITD.
R4- <i>Cross-functional Training</i>	T	L	Terdapat training lintas fungsi terkait ITD
R5- <i>External Collaboration</i>	T	L	Terdapat kolaborasi eksternal dengan pelanggan, asosiasi asuransi, vendor, regulator
R6- <i>Online Training</i>	T	B	Terdapat pelatihan online, terutama sejak pandemi

Catatan: T/A=Tradisional/Agile, L/B=Lama/Baru, - = Tidak ditemukan

Pada bagian ini membahas mengenai mekanisme TKTI tradisional struktur, proses dan relasional yang berpengaruh terhadap TD Asuransi C, berdasarkan analisis tematik pada Asuransi C ditemukan 13 struktur, 4 proses, dan 1 relasional mekanisme TKTI tradisional.

Mekanisme Struktur TKTI Tradisional

Berdasarkan hasil dari *interview* yang sudah dilakukan, ditemukan 13 struktur TKTI tradisional yang mempengaruhi TD pada Asuransi C. Dapat dikonfirmasi bahwa struktur organisasi dari Asuransi C belum sepenuhnya terdapat label struktur Chief secara formal, namun yang terdapat adalah label Direktur. Pada TLoD *line* ke-1 *Interviewee* 1 mengatakan “*Direktur utama dan Direktur IT dari Asuransi C memang sudah cukup peduli untuk mendapatkan agility yang lebih tinggi*”, lalu menambahkan “*Sudah dikonfirmasi juga adanya peranan misalnya Chief Information Officer (CIO), Chief Risk Officer (CRO), Chief Audit Executive (CAE) namun dalam sebutan label berbeda*” dengan ini menjelaskan adanya Chief Executive Officer (CEO) dengan sebutan **Direktur Utama**, dan Chief Information Officer (CIO) namun dengan label yang berbeda yaitu **Direktur TI**.

Interviewee 2 mengatakan untuk “*...Lalu kalau dari bagian Direktur Human Resources memang di kita itu sudah mawadahi pelatihan-pelatihan sosialisasi pemanfaatan digital*” dengan ini dapat divalidasi keberadaan Chief HR Officer (CHRO) pada Asuransi C dengan sebutan **Direktur Human Resources**.

Selanjutnya *interviewee* 6 mengatakan “*Manajemen risiko sudah langsung di bawah direktorat Data Management & Analytic Function yang kita sebut Risk Management*” dan “*Lalu dengan adanya perubahan baru-baru ini di buat 2 manajemen risiko, satu bersifat korporasi dan satu bersifat teknis*”, dengan ini dapat divalidasi bahwa Data Management & Analytic Function yang berupa TLoD *line* ke-2 pada Asuransi C sudah dikonfirmasi dengan label yang berbeda yaitu **Risk Management**, lalu Manajemen Risiko dibagi dua

menjadi **Manajemen Risiko Korporasi** dan **Manajemen Risiko Teknis**.

Kemudian *interviewee* 2 sebagai TLoD *line* ke-1 mengatakan adanya Chief Risk Officer (CRO) dan Chief Audit Executive (CAE) pada Asuransi C namun bergabung menjadi **Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan**. Untuk TLoD *line* ke-3 **Komite Audit** dan **Project Management Office (PMO)** pada Asuransi C sudah dikonfirmasi dan untuk IT Steering Committee (ITSC) yaitu badan ad hoc pengelolaan lintas fungsi yang memberikan arahan portofolio solusi TI pada TD namun dengan sebutan yang berbeda yaitu **Komite IT** (*interviewee* 2).

Untuk fungsi Risk & Compliance Function dikonfirmasi dari *interviewee* 6 adanya di Asuransi C dengan sebutan **Divisi Legal & Compliance** yang mengidentifikasi risiko yang dihadapi organisasi dan memberi saran tentang cara menghindari atau mengatasinya. Kemudian untuk TLoD *line* ke-2 **Risk Committee** dapat dikonfirmasi terdapat di Asuransi C namun di bagi menjadi dua yaitu **Komite Manajemen Risiko** (KMR) dan **Komite Pemantau Risiko** (KPR) (*interviewee* 6).

Dapat diambil kesimpulan bahwa pada Asuransi C sudah menerapkan konsep dari label Chief namun dengan sebutan yang berbeda, dan juga pada Asuransi C sudah menerapkan struktur tradisional lainnya yang terdapat pada Tabel II.2 namun dengan sebutan yang berbeda dan belum semuanya diterapkan secara menyeluruh.

Mekanisme Proses TKTI Tradisional

Untuk mekanisme proses tradisional sudah dikonfirmasi terdapat 4 proses TKTI tradisional yang mempengaruhi TD, *interviewee* 1 sebagai TLoD *line* ke-1 mengatakan “*fokusnya ke aplikasi asuransi mereka, dan ya untuk sekarang kita memakai COBIT 19*” dengan ini proses IT *Maturity & Performance Management* sudah di terapkan di Asuransi C yaitu **COBIT 2019**. Nilai dari IT *Maturity* yang Asuransi C dapatkan adalah 3,4 dari 5.



Kemudian untuk TLoD line ke-2 interviewee 6 mengatakan “Indikator risiko kita masih tradisional dengan cara indikator warna seperti menengah warna cokelat, high warna merah”, proses IT Risk Management di Asuransi C masih tradisional dengan menggunakan **Indikator Warna**.

Untuk keamanan bisnis sudah ada **Business Continuity Management** (BCM) di Asuransi C seperti yang interviewee 7 katakan yaitu “Di kita mekanisme memang masih tradisional, seperti BCM (Business Continuity Management) yang kita lakukan semua untuk pemeriksaan tiap tahun-nya”.

Selanjutnya untuk kegiatan TLoD line ke-3 berupa IT Strategy Management di Asuransi C masih tradisional yaitu **Audit Manual** belum secara digital karena memang tools belum memadai (interviewee 7).

Jadi dapat disimpulkan bahwa Asuransi C menggunakan COBIT 2019 untuk melakukan mekanisme TKTI tradisional dan implementasi COBIT 2019 di Asuransi C sudah cukup baik karena skor yang didapatkan melebihi minimal skor 3,0 sesuai arahan Kementerian BUMN.

Mekanisme Relasional TKTI Tradisional

Untuk mekanisme relasional tradisional yang sudah dikonfirmasi pada Asuransi C terdapat 1 relasional TKTI tradisional yang mempengaruhi TD. Interviewee 2 sebagai TLoD line ke-1 mengatakan adanya *Cross Functional Training* untuk meningkatkan pengetahuan karyawan melalui email ke semua karyawan, jadi kita menyosialisasikan dalam bentuk **Online Training**.

Sehingga dapat disimpulkan, hasil analisis dari mekanisme struktur, proses dan relasional tradisional pada Asuransi C bahwa Asuransi C sudah menerapkan mekanisme tradisional dan untuk pendekatan menuju agile masih awalan. Satu kendala terbesar untuk melaksanakan TKTI hibrida, terutama agile/adaptif adalah kekurangan SDM, mengingat pendekatan lincah sangat membutuhkan SDM internal yang *capable* dan *dedicated*.

C. Mekanisme TKTI Agile/Adaptif yang Berpengaruh Terhadap TD

Pada bagian ini dibahas mengenai mekanisme TKTI agile/adaptif proses, struktur dan relasional yang berpengaruh kepada TD Asuransi C, berdasarkan analisis tematik pada Asuransi C ditemukan 2 struktur, 9 proses, dan 3 relasional mekanisme TKTI agile/adaptif yang berpengaruh kepada TD Asuransi C.

Mekanisme Struktur TKTI Agile/Adaptif

Berdasarkan dari hasil *interview* yang telah dilakukan, dapat dikonfirmasi bahwa terdapat 2 struktur agile/adaptif yang ada di Asuransi C. Interviewee 2 mengatakan “Kemudian ada pendekatan terkini dengan adanya digital seperti *Transformation Committee*” sehingga dapat dikonfirmasi TLoD line ke-1 struktur **Transformation Committee** sudah ada. Selanjutnya dapat dikonfirmasi keberadaan **Komite Manajemen Risiko Terpadu** (KMRT) sebagai bagian dari TLoD line ke-2 yang dibentuk untuk TD dan rutin berkolaborasi pertemuan sebulan sekali atau lebih (interviewee 6).

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa mekanisme struktur TKTI agile/adaptif pada Asuransi C masih berupa permulaan karena TD pada Asuransi C belum menyeluruh, namun dengan mekanisme struktur TKTI agile/adaptif yang sudah ada Asuransi C sudah dapat memulai proses digitalisasi lebih baik.

Mekanisme Proses TKTI Agile/Adaptif

Berdasarkan dari hasil *interview* yang telah dilakukan, dapat dikonfirmasi bahwa terdapat 9 proses mekanisme TKTI agile/adaptif yang ada di Asuransi C. Pertama interviewee 2 mengatakan yaitu “Untuk Agile/adaptif *Enterprise Architecture Management*, *Enterprise Architecture* kita masih berupa model arsitektur high-level di dalam MPTI”, dapat divalidasi mekanisme **Agile/Adaptif Enterprise Architecture Management** di Asuransi C ada dan dikonfirmasi namun masih bersifat permulaan.

Interviewee 2 juga mengatakan yaitu “Untuk digitalisasi terdapat program digitalisasi sebagai mekanisme Agile/adaptif *Knowledge Management*”, sehingga ada juga mekanisme proses Agile/Adaptif *Knowledge Management* yang bersifat **Program Digitalisasi** untuk mendukung pemahaman tentang TD.

Berikutnya interviewee 6 mengatakan yaitu “Di IT sendiri kita memiliki *Disaster Recovery Center* (DRC), semua data server cadangan back up kita tempatkan di suatu tempat yang risikonya kecil”, sehingga sebagai TLoD line ke-2 dari mekanisme proses agile/adaptif Asuransi C dikonfirmasi adanya mekanisme Agile/adaptif *Digital Business Continuity Management* yang berupa metode **Disaster Recovery Center** (DRC) yang bertujuan menjadi data server cadangan atau *back up*.

TLoD line ke-2 berupa **Agile/Adaptif Digital Risk Management**, dapat dikonfirmasi dari interviewee 1 bahwa Agile/adaptif *Digital Risk Management* dari Asuransi C sudah bagus dan fokus kepada risiko dan sudah berintegrasi dengan ERM. Selanjutnya untuk mekanisme proses **Agile/Adaptif Digital Vendor Management** di Asuransi C sudah berupa Agile menggunakan *tools manage engine* (interviewee 1).

Kemudian interviewee 2 sebagai TLoD line ke-1 mengatakan untuk mekanisme proses Agile/Adaptif *Information/ Cyber Security Management Data Management* dari Asuransi C sudah mulai untuk lebih aware dan sudah diarahkan menuju. Selanjutnya untuk TLoD line ke-2 ada mekanisme proses *Agile/Adaptive Digital Maturity & Performance Management* berupa **Early Warning System** untuk memberikan peringatan khusus risiko internal (interviewee 6).

Kemudian ada mekanisme proses Agile/ adaptif *Change Digital Management* yang berupa perubahan dari tradisional menjadi agile yang diinginkan di masa mendatang berupa **Dashboard** untuk perubahan indikator risiko (interviewee 6).

Berikutnya interviewee 1, 2, 3, 4, dan 6 mengatakan ada sebuah *system* atau aplikasi atau **Tools DevSecOps** untuk menjamin kemajuan proses agile/adaptif pada Asuransi C yang berupa *System ELO*, *System Informasi Manajemen Risiko Indonesia (SIMRI)*, *Auto Underwriter*, GEMAS, *Marinhell*, *Geostatistika Modeling*, dan *Host to Host*



merupakan beberapa aplikasi atau *tools* yang digunakan Asuransi C. *Tools* dan sistem ini diharapkan menjadi *monitoring identifying* risiko sebagai TLoD *line* ke-2 di Asuransi C dalam bentuk laporan yang sudah menerapkan konsep digitalisasi.

Dapat disimpulkan pada Mekanisme Proses TKTI *Agile*/Adaptif Asuransi C sudah berjalan sesuai dengan proses pada Tabel II.2, namun masih dalam upaya penanganan awal dan belum menyeluruh. Mekanisme proses *agile* juga dibantu oleh beberapa *tools* yang Asuransi C gunakan untuk memudahkan dan membantu proses TD pada Asuransi C.

Mekanisme Relasional TKTI *Agile*/Adaptif

Berdasarkan dari hasil *interview* yang telah dilakukan, dapat dikonfirmasi bahwa terdapat 3 mekanisme relasional TKTI *Agile*/adaptif yang ada di Asuransi C. Pertama *interviewee* 1 mengatakan "...gabungan dari audit, compliance dan risk management dilaksanakan cross audit yang membuat kapasitas di layer 2 dan 3 meningkat" dengan ini disimpulkan adanya *Cross-functional Collaboration* sebagai TLoD *line* ke-3 yang berupa **Cross Audit** yang bertujuan

untuk meningkatkan kapasitas di layer 2 dan 3 Asuransi C.

Selanjutnya *interviewee* 2 mengatakan "Untuk *Digital organizational culture* kita sudah menyosialisasikan juga kalau ada permintaan kita lewat aplikasi jadi sudah diarahkan ke arah satu pintu di bagian helpdesk" sesuai dengan yang *interviewee* 2 katakan yaitu ada mekanisme *Digital Organizational Culture* berupa **Bagian Helpdesk**. Lalu selanjutnya masih dari mekanisme *Digital Organizational Culture* terdapat **Training TD** untuk membuat lingkungan yang pantas untuk menjamin kesuksesan TD di Asuransi C (*interviewee* 6).

Sehingga dapat disimpulkan, hasil analisis dari mekanisme struktur, proses, dan relasional *agile*/adaptif pada Asuransi C bahwa Asuransi C sudah menerapkan struktur, proses dan relasional *agile*, namun belum diterapkan secara menyeluruh melainkan hanya pada beberapa divisi atau proyek, namun pihak Asuransi C memang berniat untuk TD secara menyeluruh untuk kepentingan dan penambahan *value* perusahaan.

D. Dimensi TD yang Berpengaruh Terhadap KO

Tabel 6. Dimensi Transformasi Digital yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Asuransi C [4]

Mekanisme TKTI	L/B	Deskripsi Pengaruh Terhadap TD
D1-Strategic Vision (SV)	L	Terdapat visi digitalisasi di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Master Plan TI (MPTI)
D2-Strategic Alignment (SA)	L	Terdapat penyelerasan strategi digitalisasi dari RJPP menuju MPTI, kemudian menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan menjadi Rencana Proyek pada kegiatan digitalisasi.
D3-Technology Assets (TA)	L	Terdapat pendayagunaan teknologi digital dalam bentuk media sosial, analisis data, infrastruktur cloud.
D4-Know-How & Intellectual Property (KIP)	L	Terdapat pengelolaan pengetahuan digital pada SDM, serta berbagai lisensi terkait solusi digital.
D5-Digital Capability (DC)	L	Terdapat kapabilitas digital di tingkatan organisasi
D6-Culture of Innovation (CI)	L	Terdapat budaya inovasi berbasis digital berupa tindak lanjut arahan regulator dan pimpinan, serta usulan unit TI maupun bisnis

Pada bagian ini akan membahas dimensi TD yaitu SV, SA, TA, KIP, DC, dan CI yang berpengaruh terhadap KO Asuransi C, berdasarkan analisis tematik pada Asuransi C ditemukan 11 kode pada enam dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO pada Asuransi C.

Dimensi Strategic Vision

Dari hasil *interview* dapat dikonfirmasi bahwa dimensi *Strategic Vision* pada Asuransi C sudah dikonfirmasi melalui *interviewee* 3, 4, dan 5 yang mengatakan "terdapat **Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)**" jadi dapat disimpulkan *strategic vision* Asuransi C semua tertuang semua dalam RJPP di mana di dalamnya terdapat rencana digitalisasi produk dan layanan TI dan digital.

Dimensi Strategic Alignment

Terdapat penyelerasan strategis dari bisnis ke TI "menurunkan RJPP kepada **Master Plan TI (MPTI)**" menurut *interviewee* 3, 4, dan 5, yang dilanjutkan kepada rencana tahunan berupa **RKAP** (Rencana Kerja

Anggaran Perusahaan) di mana di dalamnya terdapat proyek-proyek yang dilaksanakan berdasarkan keputusan anggaran oleh Direksi.

Dimensi Technology Assets

Dimensi ketiga adalah *Technology Asset*, menurut *interviewee* 3, 4, dan 5 mengatakan "Kalau untuk *Technology Asset* sudah pasti kita harus mengikuti perkembangan zaman cuma balik lagi apakah kita akan melihat *value asset* itu dari sisi end user atau dari sisi IT" sehingga dapat disimpulkan Asuransi C harus mengikuti perkembangan zaman maka dari itu dimensi *Technology Asset* sangat penting, namun masalahnya adalah terdapatnya *gap* mengenai kesiapan **Digital Talent** untuk mengelola *Technology Asset* ini dan problem kedua Asuransi C belum dapat menentukan akan melihat **Value Asset** itu dari sisi end user atau sisi IT.

Dimensi Know-how & Intellectual Property

Dimensi keempat adalah *Know-how & Intellectual Property*, *interviewee* 3, 4, dan 5 menjelaskan pada Asuransi C *Know-how & Intellectual Property* ini berkaitan dengan



Digital Talent, dan juga **Transfer Knowledge** dari Asuransi C di mana terdapat *gap* di dalam Asuransi C bahwa untuk konteks digital, SDM milenial lebih *capable* dalam hal *knowledge & intellectual property* untuk melaksanakan TD.

Dimensi *Digital Capability*

Dimensi kelima adalah *Digital Capability*, menurut *interviewee* 3, 4, dan 5 “Lalu untuk *Digital Capability* itu sendiri masih ada kaitan dengan *intellectual property* angka tertinggi masih ada di kalangan *millennial* karena lebih *capable*”. permasalahan *Digital Capability* adalah di *capability* itu sendiri yaitu **Millennial Capable**, *gap* yang tercipta di dalam Asuransi C masih sangat terasa dan juga dari semua SDM Asuransi C pada usia *millennial* dinilai lebih *capable* dalam menjalankan TD.

Dimensi *Culture of Innovation*

Dimensi terakhir adalah *Culture of Innovation*, *interviewee* 7 mengatakan “Tim *millennial* sekarang di BUMN mereka punya suatu program untuk membuat suasana kerja menarik mereka juga dituntut untuk memberikan suatu usulan atau terobosan terkait digitalisasi, budaya inovasi digitalisasi memang sudah berjalan di Asuransi C” sehingga dapat disimpulkan Asuransi C sudah menjalankan **Budaya Inovasi Digitalisasi**, Asuransi C memberikan kesempatan untuk para karyawan untuk memberikan inovasi tertentu berbasis digital. Menurut *interviewee* 3, 4, dan 5 masalah yang terjadi masih sama yang disebabkan oleh *gap* yang terjadi, situasi ini tergantung apakah **Digital Talent** dari Asuransi C siap untuk digitalisasi selain dari pihak *millennial*.

Dapat disimpulkan enam dimensi TD sudah diterapkan di Asuransi C namun masih ada beberapa hal yang menjadi kendala khususnya untuk *technology*, *digital talent* dan *capability* dari Asuransi C belum bisa memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan untuk TD.

E. Pencapaian KO yang Disebabkan TD

Pada bagian ini akan membahas pencapaian KO yang disebabkan oleh TD pada Asuransi C yang berpengaruh terhadap KO Asuransi C pada empat perspektif yang diadopsi dari konsep BSC, berdasarkan analisis tematik pada Asuransi C ditemukan 14 kode pada pencapaian KO yang terdiri dari FP, CP, IP, LGP.

Perspektif *Financial*

Perspektif yang pertama adalah *Financial*, *interviewee* 3 mengatakan “proses ini adalah memang sudah ditekankan untuk memberikan *value* tambahan dan memajukan perusahaan kami” dari proses digitalisasi akan menaikkan **Value Perusahaan** Asuransi C. *Interviewee* 6 menambahkan transaksi keuangan sekarang yang ada di Asuransi C masih melakukan pembayaran dengan pihak lain secara tradisional, tapi ke depannya Asuransi C berencana untuk melakukan **Business-to-Business** (B2B).

Perspektif *Customer*

Perspektif kedua adalah *Customer*, *interviewee* 1 mengatakan “*Customer reasuransi* memang adalah perusahaan

asuransi lainnya dan tidak berhubungan langsung dengan nasabah pemilik asuransi” sehingga **Pengelolaan Customer** dari Asuransi C memang masih lebih tradisional, dan menurut *interviewee* 3 cara Asuransi C meningkatkan nasabah adalah dengan cara menjadi *agile*, Proses **Pelayanan Digital** yang memadai dapat membuat *customer* Asuransi C tetap loyal kepada Asuransi C dan juga berharap dengan adanya digitalisasi ini Asuransi C dapat memberikan layanan tata kelola yang lebih baik lagi untuk *customer*.

Perspektif *Internal Process*

Ketiga adalah aspek *Internal Process*, *interviewee* 1 menjelaskan “Jadi kalau ISO 20001 berfokus ke data center kemudian kalau ISO 20000 berfokus ke aplikasi asuransi mereka, dan kami juga gunakan COBIT 19 untuk Maturity Test” dan *interviewee* 3 menambahkan “Selain maturity tata kelola TI melalui COBIT, kami juga mengimplementasikan dan sertifikasi ISO sebagai tolok ukur perusahaan dalam mendapatkan kepercayaan dan memberikan pelayanan kepada nasabah” jadi dapat dikonfirmasi pada Asuransi C penggunaan **COBIT 19 Maturity Test**, Lalu menggunakan **ISO**, *interviewee* 1 dan 6 menjelaskan bahwa ISO yang digunakan pada Asuransi C berupa **ISO 20001**, **ISO 20000** dan **ISO 31000**.

Menurut *interviewee* 1 mengatakan bahwa internal process dari Asuransi C sudah matang dan *Interviewee* 2 menambahkan bahwa Asuransi C menggunakan **BSC** dan yang membuat BSC itu sendiri adalah bagian Information Technology and Strategic Planning Division, selanjutnya menurut *interviewee* 5 proses digitalisasi pada Asuransi C mengutamakan agar **Go Digital** ke dalam untuk meningkatkan efisiensi bisnis, tapi Asuransi C juga mencoba bagaimana caranya *apply* digitalisasi ini ke eksternal (nasabah) atau *Go Digital External*.

Perspektif *Learning & Growth*

Aspek terakhir adalah *Learning & Growth*, *interviewee* 5 mengatakan “Dari situ lah kenapa kita mengeluarkan banyak inisiatif digitalisasi yang meskipun banyak prosesnya akan panjang, bukan implementasi 1 atau 2 tahun, strategi ini pastinya akan long run”, lalu menambahkan “Terdapat dua metode yaitu bisnis yang mengikuti teknologi atau teknologi yang mengikuti bisnis”.

Sehingga dapat disimpulkan Asuransi C mempunyai strategi untuk digitalisasi yang disebut **Strategi Long Run** Bagian Human Resources Division juga sudah mawadahi **Pelatihan Sosialisasi Pemanfaatan Digital** untuk meningkatkan pengetahuan dan keberhasilan digitalisasi di Asuransi C. Untuk saat ini Asuransi C juga sedang butuh tambahan sumber daya untuk digitalisasi karena merasa susah bergerak dalam hal *agile* (*interviewee* 2).

Untuk learning dalam hal digitalisasi ini, keluhan yang didapatkan menurut *interviewee* 2 adalah **Digital Talent** dari Asuransi C tidak mengerti mengenai cara memakainya walau sudah diberikan sosialisasi dan training. Dalam kegiatan *Learning & Growth* Asuransi C terdapat penilaian *performance* komponennya berupa perilaku, manajerial dan penugasan (*interviewee* 7).

Dapat disimpulkan 4 perspektif BSC terpengaruh oleh TD, pada perspektif *financial* TD membuat *value* dan



penjualan kepada *customer* meningkat, lalu pada perspektif *customer* TD membuat pelayanan *customer* Asuransi C lebih *agile*/adaptif agar *customer* dari Asuransi C tetap loyal, ketiga pada perspektif *internal process* TD dapat memberikan *maturity* level dan juga proses dari bisnis Asuransi C membaik, terakhir pada perspektif *Learning & Growth* TD membuat Asuransi C berkembang secara baik dalam hal digital maupun *maturity* personal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Asuransi C peneliti menemukan 4 tema, 20 sub-tema, dan 57 kode dari 7 *interviewees*. Adanya keterbatasan dari penelitian ini berupa mekanisme TKTI hibrida yang mempengaruhi TD pada Asuransi C dan industri asuransi. Oleh karena itu, penelitian ini bersifat eksklusif untuk konteks budaya Indonesia, khususnya perekonomian industri asuransi Indonesia.

Terlepas dari keterbatasan ini, kami percaya bahwa penelitian kami memberikan kontribusi penting dan dapat menjawab tiga pertanyaan penelitian. Pertama, penelitian ini memvalidasi semua mekanisme TKTI hibrida yang ditemukan dalam studi Delphi sebelumnya dan juga mengidentifikasi mekanisme TKTI baru. Untuk mekanisme TKTI tradisional, kami menemukan 13 kode struktural tradisional, 4 kode proses tradisional, dan 1 kode relasional tradisional. Di sisi lain, untuk mekanisme TKTI *agile*/adaptif, kami menemukan 2 struktur *agile*/adaptif, 9 proses *agile*/adaptif, dan 3 kode struktur relasional *agile*/adaptif.

Kemudian, untuk 6 dimensi TD yang mempengaruhi KO, kami menemukan 1 kode pada dimensi SV, 3 di SA, 2 di TA, 2 di KIP, 1 di DC, dan 2 di CI, juga dapat divalidasi pengaruh positif dimensi TD terhadap KO. Ketiga, sehubungan dengan kinerja KO yang dipengaruhi oleh TD, kami menemukan 2 kode pada FP, 2 di CP, 7 di IP, dan 3 di LGP, juga dapat divalidasi pengaruh positif kinerja KO yang dipengaruhi TD.

Kontribusi penelitian ini terhadap penambahan basis pengetahuan untuk penelitian lebih lanjut, juga sebagai referensi bagi praktisi mengenai berbagai mekanisme TKTI hibrida untuk mendukung perjalanan TD menuju pencapaian KO, terutama dalam konteks industri asuransi.

5. Saran

Setelah melakukan penelitian dan analisis mekanisme TKTI hibrida terhadap TD dan KO Asuransi C, peneliti dapat memberikan saran untuk Asuransi C berupa hasil dari penelitian ini sebaiknya digunakan menjadi peninjauan ulang TKTI yang sudah ada dan mempertimbangkan menambahkan mekanisme *agile*/adaptif lainnya agar dapat melakukan digitalisasi lebih menyeluruh.

Tabel 7. Rekapitulasi Mekanisme TKTI-T dan TKTI-A yang Mempengaruhi TD, serta Dimensi TD yang Mempengaruhi OP Asuransi C

Komponen	Jumlah Lama	%	Jumlah Baru	%
Mekanisme TKTI Tradisional yang Mempengaruhi TD	37	90	4	10
Mekanisme TKTI Agile/Adaptif yang Mempengaruhi TD	2	100	0	0
Dimensi TD yang Mempengaruhi KO	6	100	0	0

6. Acknowledgements

Terima kasih atas kolaborasi penelitian antara Telkom University dan Stockholm University, serta kesediaan asuransi C untuk menjadi responden penelitian.

7. Daftar Pustaka

- [1] A. Correani, A. De Massis, F. Frattini, A. M. Petruzzelli, dan A. Natalicchio, "Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects," *Calif. Manage. Rev.*, vol. 62, no. 4, hal. 37–56, 2020.
- [2] C. Gong dan V. Ribiere, "Developing a unified definition of digital transformation," *Technovation*, vol. 102, no. December 2020, hal. 102217, 2021.
- [3] S. De Haes, L. Caluwe, T. Huygh, dan A. Joshi, *Governing digital transformation*. 2020.
- [4] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms that Influence Digital Transformation: A Delphi Study in Indonesian Banking and Insurance Industry," *PACIS 2022 Proc.*, hal. 1–16, 2022.
- [5] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review," *AMCIS 2021 Proc.*, hal. 1–11, 2021.
- [6] R. Peterson, "Crafting information technology governance," *Inf. Syst. Manag.*, vol. 21, no. 4, hal. 7–22, 2004, doi: 10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84183.2.
- [7] V. Gurbaxani dan D. Dunkle, "Gearing up for successful digital transformation," *MIS Q. Exec.*, vol. 18, no. 3, hal. 209–220, 2019.
- [8] R. S. Kaplan dan D. P. Norton, "Putting the balanced scorecard to work," *Econ. Impact Knowl.*, hal. 315–324, 2009, doi: 10.1016/b978-0-7506-7009-8.50023-9.



- [9] O. K. Lee, V. Sambamurthy, K. H. Lim, dan K. K. Wei, "How does IT ambidexterity impact organizational agility?," *Inf. Syst. Res.*, vol. 26, no. 2, hal. 398–417, 2015, doi: 10.1287/isre.2015.0577.
- [10] M. Janssen dan H. van der Voort, "Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 55, no. June, hal. 102180, 2020, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180.
- [11] D. Savić, "COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce," *Grey J.*, vol. 16, no. 2, hal. 101–104, 2020.
- [12] K. Vogelsang, K. Liere-Netheler, S. Packmohr, dan U. Hoppe, "Barriers to digital transformation in manufacturing: Development of a research agenda," *Proc. Annu. Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, vol. 2019-Janua, hal. 4937–4946, 2019.
- [13] A. T. Panudju, A. H. Asfar, dan F. Fauziah, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) Dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) Di PT. ABC, TBK," *Integr. Sist. Ind.*, vol. 3, no. December, hal. 55–65, 2016.
- [14] R. S. Kaplan dan D. P. Norton, "The balanced scorecard: Measures That drive performance," *Harr. Bus. Rev.*, vol. 83, no. 7–8, 1992.
- [15] Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: upp amp ykpn, 2005.
- [16] Swedish Research Council, *Sweden 2017: GOOD RESEARCH PRACTICE*. 2017.
- [17] H. Davies dan M. Zhivitskaya, "Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?," *Glob. Policy*, vol. 9, no. June, hal. 34–42, 2018.
- [18] P. I. Fusch dan L. R. Ness, "Are we there yet? Data saturation in qualitative research," *Qual. Rep.*, vol. 20, no. 9, hal. 1408–1416, 2015, doi: 10.46743/2160-3715/2015.2281.
- [19] A. K. Shenton, "Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects," *Educ. Inf.*, vol. 22, no. 2, hal. 63–75, 2004, doi: 10.3233/EFI-2004-22201.
- [20] V. Braun dan V. Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology," hal. 1–25, 2006.
- [21] D. Wicks, *The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd edition)*, vol. 12, no. 2. 2017.

