

# Pengujian Model Pengaruh Tata Kelola TI Terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C

Nazmi Robbiyani\*<sup>1</sup>, Rahmat Mulyana<sup>2</sup>, Lukman Abdurrahman<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia

<sup>2</sup>Department of Computer and Systems Sciences (DSV), Stockholm University, Kista, Sweden

\*<sup>1</sup>nazmirobbyani@student.telkomuniversity.ac.id, <sup>2</sup>rahmat@dsv.su.se/rahmatmoelyana@telkomuniversity.ac.id,

<sup>3</sup>abdural@telkomuniversity.ac.id

**Abstract-** The emergence of new technological disruptions, changes in stakeholder behavior, and the emergence of the COVID-19 pandemic have made many incumbent organizations accelerate their digital transformation (DT). However, many DT-related investments have not met expectations due to a lack of governance practices. Previous research has shown the impact of IT governance (ITG) on organizational performance. However, traditional ITG mechanisms are suspected not necessarily effective in controlling DT. There are knowledge gaps in exploring the influence of ITG on DT and organizational performance (OP). Therefore, this study aimed to examine the influence model of hybrid ITG (traditional and agile/adaptive) on DT and OP based on a balanced scorecard (BSC) perspective. The method used was a survey by distributing a Likert scale online questionnaire to 11 roles related to DT in Asuransi C and got 52 respondents. The data were then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) and the SmartPLS application. The results showed that both agile/adaptive and traditional ITG mechanisms positively affected DT with a t statistic value of 1.799 / 2.754. Likewise, TD has a positive and significant effect on OP with a t statistic value of 13.001.

**Keywords:** IT Governance, Digital Transformation, Organizational Performance, SEM, SmartPLS, Insurance, Indonesia

**Abstrak-** Munculnya disrupti teknologi baru, adanya perubahan perilaku pemangku kepentingan, serta munculnya pandemi COVID-19 membuat banyak organisasi *incumbent* melakukan akselerasi transformasi digital (TD). Namun banyak investasi terkait TD belum memenuhi harapan karena kurangnya praktik tata kelola yang baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya dampak tata kelola TI (TKTI) terhadap kinerja organisasi. Akan tetapi, praktik TKTI tradisional belum tentu efektif untuk mengawal TD. Masih sedikit penelitian mengenai pengaruh TKTI terhadap TD, serta mengeksplorasi pengaruh TD terhadap kinerja organisasi (KO). Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji model pengaruh TKTI hibrida (tradisional dan *agile/ adaptive*) terhadap TD dan pengaruh DT terhadap KO pada perspektif *balanced scorecard* (BSC). Metode yang digunakan adalah survei dengan menyebarkan kuesioner *online* berskala *likert* kepada 11 peranan terkait TD di Asuransi C dan berhasil mendapatkan 52 responden. Data kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme TKTI *agile/ adaptive* maupun tradisional berpengaruh positif terhadap TD dengan nilai t *statistic* 1.799 / 2.754. Begitu pun TD berpengaruh positif dan signifikan terhadap KO dengan nilai t *statistic* 13.001.

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

## 1. Pendahuluan

Di era revolusi industri 4.0, teknologi informasi (TI) dan digital telah berkembang sangat pesat dan makin berperan penting dalam membantu pencapaian efektivitas dan efisiensi organisasi dalam pencapaian visi, misi, dan tujuannya [1]. Kemajuan teknologi tersebut membuat organisasi berlomba-lomba mengembangkan produk dan layanan berbasis digital serta diikuti dengan penemuan atau diferensiasi model bisnis sehingga menciptakan peluang baru yang sekaligus menjadi ancaman bagi organisasi lain yang lambat beradaptasi. Fenomena itulah yang memacu akselerasi transformasi digital (TD) pada

organisasi *incumbent*. Definisi TD berdasarkan Gong & Ribiere hal.12 [2] di sini adalah, "proses perubahan mendasar, yang disebabkan oleh adanya penggunaan teknologi digital yang inovatif disertai dengan pengaruh strategis dari sumber daya dan kompetensi utama, guna meningkatkan nilai suatu entitas secara radikal (seperti, organisasi, jaringan bisnis, industri atau masyarakat)."

Kemajuan memicu perubahan cara pemangku kepentingan berinteraksi dengan organisasi dan satu sama lainnya menuju digital [3]. Agar dapat mengikuti kemajuan teknologi tersebut sebuah organisasi perlu



mengembangkan kapabilitas TI baru yang sejalan dengan prioritas strategi digital masing-masing melalui empat elemen, yaitu: teknologi, tata kelola, proses, dan bakat [4]. Definisi tata kelola TI (TKTI) berdasarkan De Haes dkk. Hal.2-3 [5] pada makalah ini adalah, ”bagian tak dipisahkan dari tata kelola organisasi sebagai akuntabilitas dewan, yang terdiri atas mekanisme struktur, proses, dan relasional untuk menjembatani hubungan pemangku kepentingan bisnis dengan TI dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk penyelarasan bisnis/TI serta penciptaan dan perlindungan nilai manfaat TI untuk bisnis.”

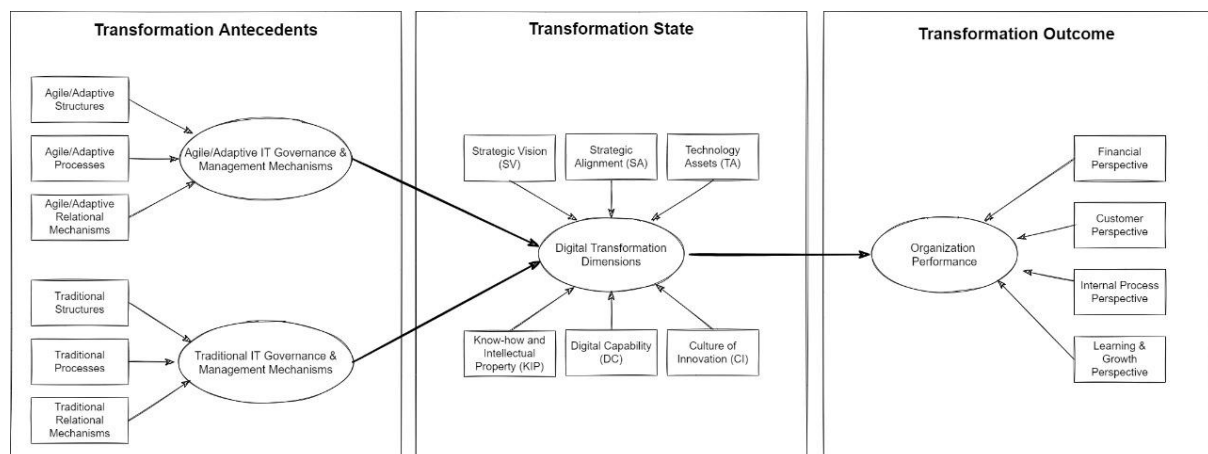
TKTI dalam TD melibatkan pengertian dan implementasi struktur, proses, dan mekanisme relasional untuk para pemangku kepentingan bisnis dan TI dalam melaksanakan tanggung jawab dalam mendukung upaya transformasi digital [6]. Mekanisme TKTI juga memanfaatkan konsep keselarasan di mana KO merupakan konsekuensi dari kesesuaian antara dua atau lebih faktor [7].

Terdapat 6 dimensi TD yang meningkatkan *competitive advantage* organisasi berdasarkan Gurbaxani & Dunkle hal.211-213 [8]. Dimensi tersebut yaitu: *strategic visison* (SV) merupakan “visualisasi masa depan digital strategis”, *culture of innovation* (CI) merupakan “mekanisme yang mendorong penemuan dan perkiraan pengambilan risiko”, *know-how and intellectual* (KIP) adalah “keahlian menggunakan platform digital sebagai manfaat”, *digital capabilities* (DC) adalah “ketersediaan talenta digital”, *strategic alignment* (SA) merupakan “komitmen dan kerjasama dari tingkat strategi hingga operasional untuk mendukung transformasi digital”, dan *technology assets* (TA) merupakan “kemampuan untuk mengadakan teknologi yang relevan dan terkini yang mendukung pelaksanaan TD”.

Transformasi digital yang sukses dapat mempengaruhi kinerja organisasi (KO) menjadi lebih baik. Dalam mengukur KO di suatu organisasi Kaplan

dan Norton melakukan penelitian dan merancang “*balanced scorecard*” yang digunakan para manajer untuk memberikan pandangan yang cepat namun komprehensif mengenai bisnis agar dapat melihat kinerja di beberapa bidang secara bersamaan.berdasarkan Kaplan & Norton hal.2-4 *balanced scorecard* mempunyai 4 perspektif, yaitu perspektif *learning and growth* merupakan “pencapaian berbagai indikator pada aspek SDM dan organisasi”, perspektif customer merupakan “pencapaian berbagai indikator mengenai kebutuhan dan kepuasan pelanggan”, perspektif internal business merupakan “pencapaian berbagai indikator pada beberapa rangkaian aktivitas penciptaan nilai manfaat di organisasi”, dan perspektif financial merupakan “pencapaian berbagai indikator mengenai financial organisasi” [9].

Transformasi digital tersebut mendorong beberapa organisasi untuk melakukan inovasi agar meningkatkan nilai bagi organisasi itu sendiri. Salah satunya pada sektor industri BUMN yang sudah mulai bertransformasi menuju industri 4.0. Melakukan inovasi untuk menciptakan produk-produk baru dan penguasaan teknologi harus dipersiapkan BUMN dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam mengadopsi transformasi digital pada BUMN telah dijabarkan prinsip tata kelola TI salah satunya prinsip manajemen pada Peraturan Menteri Badan usaha milik Negara RI Nomor Per-03/MBU/02/2018 bahwa dalam prinsip manajemen dalam mengadopsi TD berfokus pada 3 area utama, yaitu *customer experience* untuk proses yang berkaitan dengan pemahaman perubahan pola interaksi oleh *customer*, *operational processes* yaitu untuk proses internal dan proses eksternal mengenai digitalisasi, dan *business model* adalah perubahan model bisnis dalam mengadopsi digitalisasi. TD sendiri dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, proses pengambilan keputusan lebih cepat, dan beradaptasi terhadap perubahan lebih cepat.



Gambar 1. Model Konseptual

Berdasarkan hal diatas untuk memahami, melaksanakan, dan mengevaluasi penelitian ini disusun model konseptual

penelitian seperti Gambar 1 yang diambil dari paper referensi De Haes Van Grembergen [10], Gurbaxani

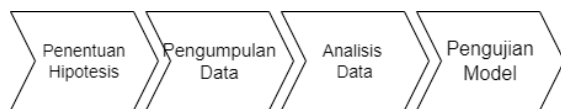


Dunkle [8] serta paper referensi Kaplan & Norton [11]. Pada paper De Haes dijelaskan mengenai mekanisme TKTI yang terdiri dari tiga mekanisme, yaitu struktur, proses dan relasional. Pada paper Gurbaxani menjelaskan mengenai dimensi DT yang terdiri dari *Strategic Vision* (SV), *Strategic Alignment* (SA), *Technology Assets* (TA), *Know-how & Intellectual Property* (KIP), *Digital Capability* (DC), dan *Culture Innovation* (CI). Sedangkan pada paper Kaplan menjelaskan tentang performa kerja pada organisasi berdasarkan *Balanced Scorecard* yang terdapat 4 komponen, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Dari uraian tersebut pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh mekanisme TKTI agile/adaptif maupun dan tradisional terhadap transformasi digital dan apakah berpengaruh pada kinerja organisasi pada sektor industri BUMN yaitu Asuransi C yang bergerak dalam bidang reasuransi. Terdapat beberapa anak usaha yang dimiliki Asuransi C, yaitu reasuransi syariah, asuransi perdagangan, asuransi umum, asuransi syariah, dan asuransi kredit. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian pengaruh model tata kelola TI terhadap transformasi digital dan kinerja organisasi. Dengan metode kuantitatif melalui pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan *tools* SmartPLs 3.0.

**2. Metodologi**

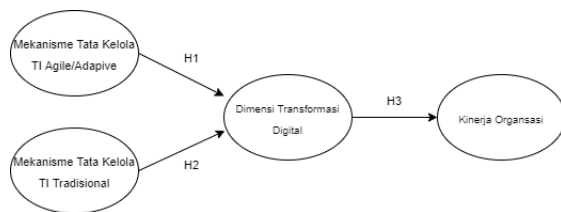
Adapun alur yang dilakukan tim peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2.** Alur Penelitian

Berdasarkan Gambar 2 mengenai alur dari penelitian ini. Dimulai dari menentukan hipotesis lalu pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner *online* ke objek penelitian, setelah data terkumpul di analisis dan dilakukan pengujian model menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0.

**A. Penentuan Hipotesis**



**Gambar 3.** Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Gambar 3 hipotesis pada penelitian ini adalah: H01 mekanisme TKTI *agile*/adaptif tidak berpengaruh terhadap TD; H11 mekanisme TKTI *agile*/adaptif berpengaruh positif terhadap TD; H02 mekanisme TKTI tradisional tidak berpengaruh terhadap TD; H12 mekanisme TKTI tradisional berpengaruh

positif terhadap TD; H03 TD tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi; dan H13 TD berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

**B. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* yang diolah menggunakan *tool* Google Form dengan menggunakan skala *likert* dan dilengkapi dengan pertanyaan isian berdasarkan peranan terkait pada objek penelitian. Terdapat lima bagian dengan total 30 pertanyaan yang dapat dijawab dalam waktu 15-30 menit dengan menggunakan skala *likert* mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Dari hasil penyebaran kuesioner *online* ke asuransi C didapatkan data sebanyak 52 responden pada penelitian ini untuk pengukuran SEM-PLS berdasarkan hanafiah [12] jumlah minimum sampel size berjumlah 30-100 dan berdasarkan Hair dkk [13] jumlah minimum sampel yaitu sepuluh kali jumlah terbesar *inner model*, dimana pada penelitian ini terdapat tiga jalur penghubung *inner model* yaitu H1, H2, dan H3. Berdasarkan tiga jalur tersebut dikalikan dengan 10 maka didapatkan jumlah minimum sampel sebanyak 30 sampel. Dari hal tersebut jumlah 52 responden yang didapatkan sudah mewakili sampel size yang ada.

**C. Analisis Data**

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dan diolah menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 menggunakan pendekatan SEM. Teknik yang digunakan pada pengolahan data tersebut yaitu algoritma PLS dan *bootstrapping* agar dapat dilakukan analisis model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis.

**D. Pengujian Model**

**Model Pengukuran (Outer Model)**

Model ini termasuk hubungan prediksi searah antar setiap variabel dan indikator yang diteliti [14]. Pada penelitian ini menggunakan model pengukuran formatif. Pengujian model pengukuran yang dilakukan yaitu uji multikolinearitas (VIF), uji indikator validitas, dan uji signifikan dan relevan.

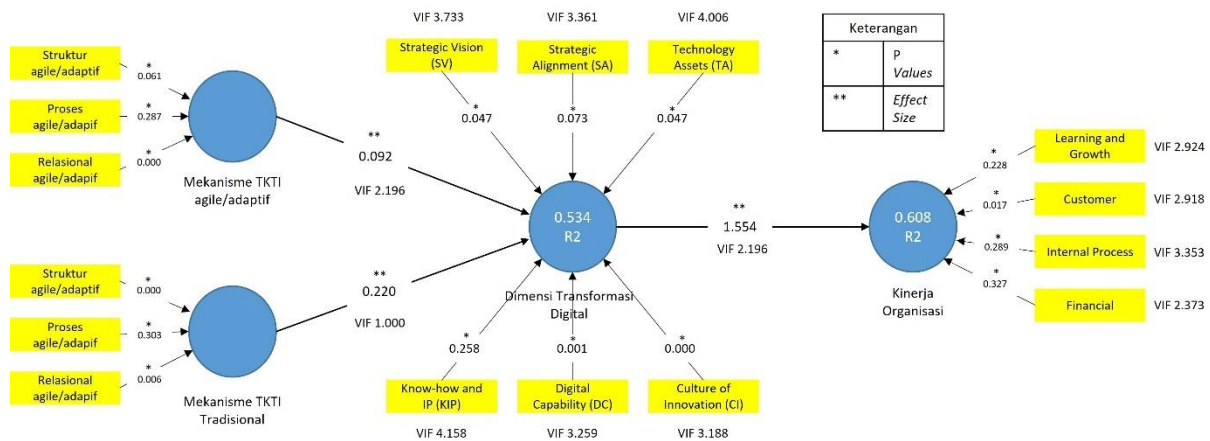
**Model Struktural (Inner Model)**

Model ini merupakan penunjuk hubungan antara variabel laten yang hanya dapat mengarah ke satu arah [14]. Pengujian model struktural yang dilakukan antara lain uji multikolinearitas (VIF), *r square*, *f square*, dan uji *path coefficient*.

**3. Hasil dan Pembahasan**

Analisis dan pengujian pada penelitian ini menggunakan pendekatan PLS-SEM. PLS-SEM sendiri merupakan pendekatan yang bertujuan untuk memaksimalkan varians yang ada pada konstruk laten dependen [14] dan dapat menjadi alternatif yang baik untuk CB-SEM [15]. Ada dua jenis pengujian yang dilakukan, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). *Tools* yang digunakan adalah SmartPLs yang telah populer sejak diluncurkan pada tahun 2005 [15].





Gambar 4. Hasil Penelitian

**A. Variabel Penelitian**

Pada Tabel 1 merupakan variabel yang digunakan pada penelitian ini. Terdapat tiga variabel X dan satu variabel Y.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

| Variabel                          | Indikator | Deskripsi                          |
|-----------------------------------|-----------|------------------------------------|
| Mekanisme TKTi agile/adaptif (X1) | X1.1      | Struktur Agile/Adaptif             |
|                                   | X1.2      | Proses Agile/Adaptif               |
|                                   | X1.3      | Mekanisme Relasional Agile/Adaptif |
| Mekanisme TKTi tradisional (X2)   | X2.1      | Struktur Tradisional               |
|                                   | X2.2      | Proses Tradisional                 |
|                                   | X2.3      | Mekanisme Relasional Tradisional   |
| Dimensi TD (X3)                   | X3.1      | Strategic Vision                   |
|                                   | X3.2      | Strategic Alignment                |
|                                   | X3.3      | Technology Assets                  |
|                                   | X3.4      | Know-how and Intellectual Property |
|                                   | X3.5      | Digital Capability                 |
|                                   | X3.6      | Culture of Innovation              |
| Kinerja organisasi (Y1)           | Y1.1      | Learning and Growth                |
|                                   | Y1.2      | Internal Process                   |
|                                   | Y1.3      | Customer Perspective               |
|                                   | Y1.4      | Financial Perspective              |

Tabel 2. Hasil pengujian VIF

| Indikator | Nilai VIF | Keterangan                     |
|-----------|-----------|--------------------------------|
| X1.1      | 2.057     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X1.2      | 2.284     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X1.3      | 1.236     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X2.1      | 1.300     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X2.2      | 1.925     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X2.3      | 1.950     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.1      | 3.733     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.2      | 3.361     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.3      | 4.006     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.4      | 4.158     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.5      | 3.259     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| X3.6      | 3.188     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| Y1.1      | 2.924     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| Y1.2      | 2.918     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| Y1.3      | 3.353     | Tidak ada masalah kolinearitas |
| Y1.4      | 2.373     | Tidak ada masalah kolinearitas |

**B. Pengujian Model Pengukuran(Outer Model) Variance Inflation Factor (VIF)**

VIF berfungsi untuk melihat masalah kolinearitas yang terjadi dalam model pengukuran formatif pada outer model ketika dua atau lebih indikator sangat berkorelasi. Nilai VIF tidak >5, Tabel 2 hasil dari nilai VIF pada penelitian ini.

**Uji Indikator Validitas**

Berdasarkan hasil uji indikator validasi dari 52 responden pada Tabel 3, ada beberapa indikator yang hasilnya tidak valid karena nilai p values pada pengujian >0.005.



**Tabel 3.** Hasil Pengujian Indikator Validitas

| Variabel                                  | Indikator | P Values | Keterangan  |
|---|-----------|----------|-------------|
| Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif (X1) | X1.1      | 0.061    | Tidak Valid |
|   | X1.2      | 0.287    | Tidak Valid |
|   | X1.3      | 0.000    | Valid       |
| Mekanisme TKTI tradisional (X2)           | X2.1      | 0.000    | Valid       |
|   | X2.2      | 0.303    | Tidak Valid |
|   | X2.3      | 0.006    | Valid       |
| Dimensi TD (X3)                           | X3.1      | 0.047    | Valid       |
|   | X3.2      | 0.073    | Tidak Valid |
|   | X3.3      | 0.047    | Valid       |
|   | X3.4      | 0.258    | Tidak Valid |

|                         |      |       |             |
|-------------------------|------|-------|-------------|
|                         | X3.5 | 0.001 | Valid       |
|                         | X3.6 | 0.000 | Valid       |
| Kinerja organisasi (Y1) | Y1.1 | 0.228 | Tidak Valid |
|                         | Y1.2 | 0.017 | Valid       |
|                         | Y1.3 | 0.289 | Tidak Valid |
|                         | Y1.4 | 0.327 | Tidak Valid |

**Uji Signifikan dan Relevan**

Indikator dinyatakan tidak signifikan apabila nilai *t statistic* <1.96 pada *outer weights* dan indikator dinyatakan relevan apabila nilai *p value* ≤ 0,050 dalam model formatif. Pada Hair dkk dan pada Garson [16] [17] dijelaskan bahwa jika *outer weights* tidak signifikan namun nilai *outer loading* ≤ 0,05 maka indikator tetap dipertahankan dalam model. Hasil yang didapatkan dari uji signifikan dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil Uji Signifikan dan Relevan

| Indikator | Outer Weights | Outer Loading | T-Statistic | P-Values Outer Weights | P-Value Outer Loadings | 95% Bca Confidence |        | Keterangan |
|-----------|---------------|---------------|-------------|------------------------|------------------------|--------------------|--------|------------|
|           |               |               |             |                        |                        | 5%                 | 95%    |            |
| X1.1      | 0.559         | 0.675         | 1.563       | 0.061                  | 0.000                  | -0.162             | 1.000  | Tidak      |
| X1.2      | -0.198        | 0.557         | 0.564       | 0.287                  | 0.000                  | -0.597             | 0.538  | Tidak      |
| X1.3      | 0.812         | 0.903         | 5.240       | 0.000                  | 0.000                  | 0.742              | 0.999  | Ya         |
| X2.1      | 0.549         | 0.838         | 3.449       | 0.000                  | 0.000                  | 0.305              | 0.831  | Ya         |
| X2.2      | 0.131         | 0.722         | 0.518       | 0.303                  | 0.000                  | -0.216             | 0.650  | Tidak      |
| X2.3      | 0.521         | 0.854         | 2.564       | 0.006                  | 0.000                  | 0.163              | 0.843  | Ya         |
| X3.1      | -0.477        | 0.575         | 1.696       | 0.047                  | 0.002                  | -0.838             | -0.030 | Ya         |
| X3.2      | 0.360         | 0.525         | 1.468       | 0.073                  | 0.003                  | -0.015             | 0.741  | Tidak      |
| X3.3      | -0.418        | 0.577         | 1.688       | 0.047                  | 0.001                  | -0.895             | -0.122 | Ya         |
| X3.4      | -0.164        | 0.636         | 0.652       | 0.258                  | 0.000                  | -0.672             | 0.165  | Tidak      |
| X3.5      | 0.771         | 0.849         | 3.085       | 0.001                  | 0.000                  | 0.441              | 1.260  | Ya         |
| X3.6      | 0.886         | 0.876         | 4.371       | 0.000                  | 0.000                  | 0.698              | 1.151  | Ya         |
| Y1.1      | 0.192         | 0.869         | 0.747       | 0.228                  | 0.000                  | -0.266             | 0.540  | Tidak      |
| Y1.2      | 0.564         | 0.958         | 2.159       | 0.017                  | 0.000                  | 0.171              | 1.050  | Ya         |
| Y1.3      | 0.248         | 0.883         | 0.558       | 0.289                  | 0.000                  | -0.478             | 0.882  | Tidak      |
| Y1.4      | 0.096         | 0.771         | 0.449       | 0.327                  | 0.000                  | -0.152             | 0.458  | Tidak      |

**C. Pengujian Model Struktural (Inner Model) Variance Inflation Factor (VIF)**

VIF berfungsi untuk melihat masalah kolinearitas yang terjadi dalam model pengukuran formatif pada *inner model* ketika dua atau lebih indikator sangat berkorelasi. Nilai VIF tidak >5, Tabel 5 hasil dari nilai VIF pada penelitian ini.

**Tabel 5.** Hasil Pengujian VIF Inner Model

| Variabel                             | Nilai VIF |
|--------------------------------------|-----------|
| Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif | 2.196     |
| Mekanisme TKTI tradisional           | 1.000     |
| Dimensi TD                           | 2.196     |

**R Square**

*R square* digunakan untuk evaluasi *inner model* dimana semakin tinggi nilai *r square* maka menunjukkan kekuatan penjelas yang lebih besar. Nilai *r square* dibagi menjadi

0.75, 0.50, dan 0.25 setiap ukuran dapat dianggap substansial, sedang, dan lemah [16].

**Tabel 6.** Hasil Pengujian R Square

| Variabel           | R Square | Adjusted R Square | Keterangan |
|--------------------|----------|-------------------|------------|
| Dimensi TD         | 0.534    | 0.515             | Moderate   |
| Kinerja Organisasi | 0.608    | 0.601             | Moderate   |

Berdasarkan hasil pengujian *r square* pada Tabel 6 nilai *R square* pengaruh simultan mekanisme TKTI *agile*/adaptif dan mekanisme TKTI tradisional terhadap dimensi transformasi digital sebesar 0,534, karena *adjusted r square* lebih dari 0,33 namun kurang dari 0,67 maka pengaruh semua konstruk eksogen terhadap dimensi transformasi digital termasuk moderate. Selanjutnya nilai *r square* pengaruh simultan mekanisme TKTI *agile*/adaptif, mekanisme TKTI tradisional dan dimensi transformasi digital terhadap kinerja organisasi sebesar



0,608, karena *adjusted r square* lebih dari 0,33 namun kurang dari 0,67 maka pengaruh semua konstruk eksogen terhadap kinerja organisasi termasuk moderate.

#### F Square

Pengujian *f square* untuk melihat besarnya pengaruh antar variabel. Nilai *f square* dibagi menjadi 0.02, 0.15, dan 0.35 setiap ukuran mewakili efek kecil, sedang, dan besar [16].

**Tabel 7.** Hasil Pengujian F *Square*

| Variabel  | Dimensi Transformasi Digital | Kinerja Organisasi | Keterangan     |
|---|------------------------------|--------------------|----------------|
| Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif Dimensi TD | 0.092                        | 1.554              | Pengaruh lemah |
| Mekanisme TKTI tradisional                      | 0.220                        |                    | Pengaruh kuat  |

Berdasarkan Tabel 7 hasil pengujian *f square* tidak ada variabel yang memiliki pengaruh besar dengan kriteria *f square* 0,35. Pada variabel mekanisme TKTI *agile*/adaptif nilai *f square* yang diperoleh sebesar 0,092 pengaruh terhadap dimensi transformasi digital yang artinya memiliki pengaruh lemah karena <0,02, selanjutnya variabel dimensi transformasi digital memperoleh nilai *f square* sebesar 1.554 pengaruh terhadap kinerja organisasi yang artinya memiliki pengaruh kuat karena >0,35, dan yang terakhir variabel mekanisme TKTI tradisional memperoleh nilai *f square* sebesar 0.220 pengaruh terhadap dimensi transformasi digital yang artinya memiliki pengaruh cukup karena >0,15.

#### Path Coefficient

Pengujian *path coefficient* untuk mengukur nilai antar konstruk. Nilai yang mendekati +1 maka hubungan antar konstruk bersifat positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 maka hubungan antar variabel bersifat negatif.

**Tabel 8.** Hasil Pengujian *Path Coefficient*

| Variabel  | Dimensi Transformasi Digital | Kinerja Organisasi |
|---|------------------------------|--------------------|
| Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif Dimensi TD | 0.307                        | 0.780              |
| Mekanisme TKTI tradisional                      | 0.474                        |                    |

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* pada *inner model* di Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa pengaruh

langsung mekanisme TKTI *agile*/adaptif terhadap *Digital Transformation* sebesar 0.307 yang artinya hubungan antar variabel tersebut berpengaruh positif. Selanjutnya pengaruh langsung dimensi transformasi digital terhadap kinerja organisasi sebesar 0.780 yang artinya hubungan antar variabel tersebut berpengaruh positif. Terakhir, pengaruh langsung mekanisme TKTI tradisional terhadap transformasi digital sebesar 0.474 yang artinya hubungan antar variabel tersebut berpengaruh positif.

#### D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis diuji berdasarkan hasil dari pengujian model struktural (*Inner Model*) melalui teknik *bootstrapping* dengan taraf signifikansi <0.05 dan nilai *t statistic* lebih besar dari 1.96.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada hipotesis pertama yaitu apakah mekanisme TKTI *agile*/adaptif berpengaruh terhadap dimensi transformasi digital. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *t statistic* sebesar 1.799 dengan nilai *p values* sebesar 0.038, yang artinya hipotesis dapat diterima dan berpengaruh positif.

Hipotesis kedua yaitu apakah mekanisme TKTI tradisional berpengaruh terhadap dimensi transformasi digital. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *t statistic* sebesar 2.754 dengan nilai *p values* sebesar 0.000, yang artinya hipotesis dapat diterima dan berpengaruh positif.

Hipotesis ketiga yaitu apakah dimensi transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *t statistic* sebesar 13.001 dengan nilai *p values* sebesar 0.004, yang artinya hipotesis dapat diterima dan berpengaruh positif.

**Tabel 9.** Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Variabel   | T Statistic | P Values | Hasil    |
|-----------|--|-------------|----------|----------|
| H01       | Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif tidak berpengaruh terhadap TD   | -           | -        | Ditolak  |
| H11       | Mekanisme TKTI <i>agile</i> /adaptif berpengaruh positif terhadap TD | 1.799       | 0.038    | Diterima |
| H02       | Mekanisme TKTI tradisional tidak berpengaruh terhadap TD             | -           | -        | Ditolak  |
| H12       | Mekanisme TKTI tradisional berpengaruh positif terhadap TD           | 2.754       | 0.000    | Diterima |
| H03       | TD tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi                     | -           | -        | Ditolak  |



#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan di Asuransi C dengan penyebaran kuesioner *online* didapatkan sebanyak 52 responden, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Mekanisme tata kelola TI yang *agile*/adaptif pada Asuransi C berpengaruh secara positif terhadap dimensi transformasi digital yang artinya, mekanisme tata kelola TI *agile*/adaptif pada Asuransi C sudah berjalan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam transformasi digital. Mekanisme tata kelola TI tradisional pada Asuransi C berpengaruh secara positif terhadap dimensi transformasi digital yang artinya, mekanisme tata kelola TI tradisional pada Asuransi C berjalan dengan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam transformasi digital. Dimensi transformasi digital pada Asuransi C berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang artinya enam dimensi transformasi digital tersebut membuat kinerja Asuransi C meningkat.

Hasil dari penelitian ini dapat berkontribusi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menjadi referensi bagi praktisi dalam industri asuransi.

#### 5. Daftar Pustaka

- [1] S. Winasis and S. Riyanto, "Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak pada Stress Kerja Karyawan," *IQTISHADIA J. Ekon. dan Perbank. Syariah*, vol. 7, no. 1, pp. 55–64, 2020, doi: 10.1905/iqtishadia.v7i1.3162.
- [2] C. Gong and V. Ribiere, "Developing a unified definition of digital transformation," *Technovation*, vol. 102, p. 102217, 2021.
- [3] A. Karagiannaki, G. Vergados, and K. Fouskas, "The Impact Of Digital Transformation In The Financial Services Industry: Insights From An Open Innovation Initiative In Fintech In Greece," *Assoc. Inf. Syst.*, pp. 1–13, 2017, [Online].
- [4] R. Mulyana, L. Rusu, and E. Perjons, "IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review," *Proc. 27th Annu. Am. Conf. Inf. Syst. (AMCIS 2021)*, pp. 1–10, 2021.
- [5] S. De Haes, L. Caluwe, T. Huygh, and A. Joshi, *Governing digital transformation*. 2020.
- [6] J. Jewer and N. van der Meulen, "Governance of Digital Transformation: A Review of the Literature," *Proc. 55th Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, 2022.
- [7] S. Vejseli, A. Rossmann, and T. Connolly, "Agility matters! Agile mechanisms in IT governance and their impact on firm performance," *Proc. Annu. Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, vol. 2020-Janua, pp. 5633–5642, 2020, doi: 10.24251/hicss.2020.692.
- [8] V. Gurbaxani and D. Dunkle, "Gearing up for successful digital transformation," *MIS Q. Exec.*, vol. 18, no. 3, pp. 209–220, 2019, doi: 10.17705/2msqe.00017.
- [9] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Putting the balanced scorecard to work," *Econ. Impact Knowl.*, pp. 315–324, 2009, doi: 10.1016/b978-0-7506-7009-8.50023-9.
- [10] S. de Haes and W. van Grembergen, "An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment," *Inf. Syst. Manag.*, vol. 26, no. 2, pp. 123–137, 2009, doi: 10.1080/10580530902794786.
- [11] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balanced scorecard: Measures That drive performance," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 83, no. 7–8, 2005.
- [12] M. H. Hanafiah, "Formative Vs. Reflective Measurement Model: Guidelines for Structural Equation Modeling Research," *Int. J. Anal. Appl.*, vol. 18, no. 5, pp. 876–889, 2020, doi: 10.28924/2291-8639-18-2020-876.
- [13] J. F. Hair, M. Sarstedt, L. Hopkins, and V. G. Kuppelwieser, "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research," *Eur. Bus. Rev.*, vol. 26, no. 2, pp. 106–121, 2014, doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- [14] J. F. Hair, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a silver bullet," *J. Mark. Theory Pract.*, vol. 19, no. 2, pp. 139–152, 2011, doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- [15] K. K. K.-K. Wong, "28/05 - Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS," *Mark. Bull.*, vol. 24, no. 1, pp. 1–32, 2013, [Online].
- [16] J. F. Hair Jr, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, and S. Ray, *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. 2021.
- [17] G. D. Garson, "Partial least squares. Regression and structural equation models." Statistical Publishing Associates, 2016.

