

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kemunculan teknologi digital, laju inovasi pesaing, dan perubahan perilaku konsumen telah mengganggu banyak organisasi, memaksa mereka untuk menjalani Transformasi Digital (TD) (Warner & Wäger, 2019). Proses TD memungkinkan penggunaan inovatif teknologi digital, yang didukung oleh pemanfaatan strategis sumber daya dan kemampuan kunci, meskipun penelitian menunjukkan banyak upaya tersebut gagal memenuhi harapan (Obwegeser dkk., 2020). Pandemi COVID-19 mempercepat perkembangan TD antara tahun 2020 hingga 2022 (Soto-Acosta, 2020). Perusahaan yang berhasil melakukan TD adalah yang belajar dari kesalahan dan terus mengejar tujuan mereka tanpa kenal lelah (Bongiorno dkk., 2017). Strategi TD dan inovasi organisasi memainkan peran penting sebagai mediator dalam mencapai kinerja optimal (Tsou & Chen, 2023). Dalam konteks ini, Tata Kelola Teknologi Informasi (TKTI) menjadi krusial untuk meningkatkan nilai bisnis TI dan mengurangi risiko terkait (De Haes dkk., 2020). TKTI dapat diimplementasikan melalui struktur, proses, dan mekanisme relasional yang memastikan pengambilan keputusan tepat dalam TI dan bisnis (De Haes dkk., 2020). Komponen TKTI seperti struktur, proses, dan mekanisme relasional membentuk fondasi penting dalam mendukung TD (Mulyana dkk., 2023).

Frenzel dkk. (2021) berpendapat bahwa semua aspek digitalisasi, termasuk evolusi model bisnis dan TD, seharusnya menjadi subjek penelitian di masa depan. Bongiorno dkk. (2017) menegaskan bahwa perusahaan yang paling berhasil melakukan TD adalah yang belajar dari kesalahan mereka dan gigih mengejar tujuan tanpa kenal lelah. Menurut Tsou dan Chen (2023) strategi TD dan inovasi organisasi memainkan peran penting sebagai mediator untuk mencapai kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan memperhatikan kebutuhan TKTI agar dapat memaksimalkan potensi TD dan meningkatkan kinerja mereka. Menurut Mulyana dkk. (2023), laju inovasi digital dari pesaing, dan perubahan perilaku konsumen telah mengganggu banyak

organisasi, mendorong mereka untuk melakukan TD. Mulyana dkk. (2022) melakukan penelitian Delphi yang mengidentifikasi 28 mekanisme TKTI bisa menjadi pedoman bagi keberhasilan proses TD. Hasilnya menunjukkan dukungan terhadap keberhasilan TD, namun belum mengindikasikan pengaruh langsung TD terhadap kinerja organisasi. Untuk menjawab keraguan ini, Mulyana dkk. (2023) melanjutkan penelitian untuk mengukur dampak mekanisme TKTI tradisional dan *agile/adaptive* terhadap TD dan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa mekanisme TKTI *hybrid* memiliki pengaruh seimbang terhadap TD, sedangkan TD sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa mekanisme TKTI yang tepat dapat mendukung proses TD, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Penting untuk mencapai keselarasan antara kebijakan strategis organisasi dan sisi operasional/proses bisnis dengan mempertimbangkan arsitektur TI yang mencakup teknologi, informasi, aplikasi, dan bisnis. Hal ini menegaskan pentingnya TKTI dalam mendukung TD serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Obwegeser dkk. (2020) menekankan pentingnya TKTI dalam TD dan menguraikan tujuh prinsip kunci untuk implementasi yang sukses. Prinsip-prinsip ini mendorong untuk melakukan sentralisasi informasi, melakukan desentralisasi tata kelola seiring dengan meningkatnya kematangan, mengukur dampak dengan *Key Performance Indicator (KPI)*, memastikan kompatibilitas dan integrasi inisiatif baru, memetakan inisiatif berdasarkan potensi nilai dan kelayakan, dan menerapkan kerangka tata kelola yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, Arsitektur Enterprise (AE) menjadi salah satu metode yang dapat diimplementasikan dengan baik untuk memastikan keselarasan dan keberhasilan strategi digital di tengah dinamika bisnis yang cepat berubah. Proses TD memungkinkan penggunaan inovatif teknologi digital, yang didukung oleh pemanfaatan strategis sumber daya dan kemampuan kunci Gong dan Ribiere (2021). Sayangnya, penelitian terkini menunjukkan bahwa sebagian besar dari upaya tersebut gagal memenuhi atau melebihi harapan (Obwegeser dkk., 2020). Pada penelitian sebelumnya yang memberikan kontribusi baik pada penelitian maupun praktik oleh Mulyana dkk., (2023) mekanisme TKTI yang telah

tervalidasi terbukti memengaruhi TD yang sukses. Hal ini memungkinkan penerapan TD dalam studi kasus UMKM BPRDCo. Namun, mereka perlu seimbangkan inovasi digital dengan tata kelola yang tepat untuk menjaga layanan keuangan yang hati-hati, aman, dan sehat, sesuai dengan OJK Indonesia. Dalam konteks pengembangan nilai TI dan keselarasan keseluruhan perusahaan, Disiplin AE memberikan alat yang kuat, seperti yang dikemukakan oleh Qi dkk. (2021). AE tidak hanya memungkinkan peningkatan nilai TI, tetapi juga berfungsi sebagai pendekatan holistik untuk menjaga keselarasan di dalam sebuah perusahaan, sebagaimana disebutkan Bernaert dkk. (2014). Selain itu, Mulyana dkk. (2024b) telah melakukan sebuah penelitian yang menghasilkan beberapa kunci penting untuk mendukung TD dalam sektor perbankan dan asuransi di Indonesia. Dalam penelitian tersebut, mereka mengemukakan bahwa salah satu kunci yang sangat relevan dalam TD pada konteks perbankan adalah manajemen Strategi dan Arsitektur TI. Mereka menekankan pentingnya memastikan bahwa inisiatif TI tidak hanya mendukung, tetapi juga mendorong inovasi dan pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan. Penggunaan *Enterprise Architecture Framework* seperti *TOGAF* untuk menyelaraskan strategi TI dengan visi dan misi bisnis adalah contoh konkret dari implementasi ini. Maka dari itu, implementasi AE dapat menjadi landasan strategis untuk mengoptimalkan nilai dan keselarasan operasional bagi UMKM yang berkembang.

Dalam konteks ekonomi global, UMKM memiliki peran yang sangat penting. Menurut Alfaro-Mendoza dan Aguilar-Alonso (2020), di Amerika Serikat, UMKM mewakili 99,9% dari semua perusahaan yang mempekerjakan karyawan, menyediakan pekerjaan untuk sekitar setengah dari total karyawan di sektor swasta, dan membayar sekitar 47,5% dari total gaji swasta di negara tersebut. Demikian pula di Eropa, UMKM sering dianggap sebagai tulang punggung ekonomi Eropa, dengan sekitar 23 juta UMKM yang mewakili 99,8% dari semua perusahaan. UMKM di Indonesia memainkan peranan penting dalam perekonomian nasional dengan memberikan kontribusi besar dalam berbagai aspek. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM, pada tahun 2019 terdapat 65,4 juta UMKM yang mampu menyerap tenaga kerja sebesar 123,3 ribu orang, menunjukkan peran

signifikan UMKM dalam mengurangi tingkat pengangguran. UMKM juga memberikan kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, yakni sebesar 60,5%, dan pada tahun 2021, jumlah pelaku UMKM mencapai 64,2 juta dengan kontribusi PDB sebesar 61,07% atau sekitar Rp8.573,89 triliun. Selama krisis ekonomi seperti krisis moneter 1998 dan pandemi Covid-19, UMKM terbukti mampu bertahan dan beradaptasi, berperan dalam pemerataan ekonomi, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan devisa negara. Selain itu, UMKM mampu menyerap 97% dari total angkatan kerja dan menghimpun 60,4% dari total investasi di Indonesia (Cirprandy Riopaldo Tambunan, 2023). Dengan tren pertumbuhan positif setiap tahunnya, UMKM terus memperkuat basis ekonomi nasional dan berpotensi mengurangi pengangguran, menjadikannya tulang punggung perekonomian Indonesia yang perlu terus dikembangkan untuk memastikan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (Sulastri, 2022).

Untuk dapat berkompetisi dalam pasar digital yang *modern*, UMKM dapat mengimplementasikan TD dalam kegiatan bisnisnya. Menurut Retnawati Siregar & Eko Sudarmanto (2023), TD dapat memberikan banyak keuntungan bagi UMKM. Dengan mengadopsi teknologi digital yang tepat, UMKM dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Hal ini dapat dicapai melalui pemanfaatan data yang lebih efisien, otomatisasi prosedur bisnis, dan peningkatan kerja sama tim. TD juga dapat membantu UMKM tetap kompetitif dalam pasar komersial yang semakin agresif. Salah satu bentuk UMKM yang bergerak dalam bidang perbankan di Indonesia adalah BPRDCo. Mudia dkk. (2021) mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang memengaruhi Bank Perekonomian Rakyat (BPR) dalam upayanya untuk meningkatkan layanan melalui inovasi digital. Faktor-faktor tersebut meliputi digitalisasi akses informasi, pelayanan nasabah, proses bisnis dan rendahnya dukungan teknologi. Penelitian ini menekankan pentingnya inovasi digital dalam meningkatkan kinerja dan daya saing BPR. Untuk mencapai hal ini, diperlukan peningkatan dukungan teknologi serta strategi yang tepat dalam menerapkan digitalisasi di berbagai aspek operasional bank.

Dalam menjalankan operasionalnya, BPR berada di bawah pengawasan dan pengaturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK adalah lembaga yang dibentuk berdasarkan undang-undang dengan tugas utama untuk melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap kegiatan jasa keuangan di Indonesia. Salah satu sektor yang menjadi fokus pengawasan OJK adalah perbankan, termasuk BPR. OJK mengeluarkan peraturan melalui Nomor 75/POJK.03/2016 dengan mempertimbangkan perkembangan dinamis teknologi informasi sesuai dengan lingkungan bisnis dan kebutuhan masyarakat terhadap produk dan layanan perbankan. Peraturan ini, yang terdapat dalam dokumen tentang Standar Penyelenggaraan Teknologi Informasi bagi Bank Perekonomian Rakyat (BPR) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), berhubungan erat dengan pengelolaan Teknologi Informasi (TI) di Indonesia. Selain itu, OJK juga mengeluarkan Surat Edaran Nomor 15/SEOJK.03/2017 yang berisi ketentuan pelaksanaan mengenai standar tersebut. Kedua peraturan ini menekankan pentingnya regulasi dalam pengelolaan TI di sektor perbankan, terutama dalam hal perlindungan data, keamanan informasi, dan kesiapan teknologi untuk mendukung kebutuhan bisnis dan layanan perbankan yang semakin kompleks.

Dalam menjalankan tugasnya, OJK telah mengeluarkan dokumen Cetak Biru TD Perbankan yang bertujuan untuk mendorong percepatan TD di sektor perbankan Indonesia. Dokumen tersebut menggarisbawahi perubahan model operasional perbankan menuju model bisnis digital. Salah satu kebutuhan yang penting untuk merealisasikan inisiatif TD Perbankan adalah adanya *framework* yang dapat beradaptasi dengan lingkup organisasi UMKM seperti BPR. *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)* telah diakui sebagai kerangka kerja yang sangat adaptif untuk UMKM berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alfaro-Mendoza dan Aguilar-Alonso (2020), dengan mencakup empat dimensi utama yang merancang strategi bisnis, tata kelola organisasi, struktur aplikasi, dan infrastruktur teknologi yang diperlukan. Metode Pengembangan Arsitektur Perusahaan yang dimiliki *TOGAF* juga dapat disesuaikan dengan organisasi apa pun, termasuk UMKM, dan memungkinkan pengelolaan eksekusi kegiatan pengembangan AE yang efektif untuk mengimplementasikan strategi IT sesuai dengan kebutuhan

bisnis mereka. Berdasarkan pernyataan *The Open Group, TOGAF Standard 10th Edition* mengadopsi *best practice* yang stabil serta kemudahan terkait ide-ide yang timbul sehingga penggunaan *framework TOGAF 10* diharapkan dapat menghasilkan cetak biru arsitektur TI yang digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan TI. Dengan demikian, *TOGAF* dianggap sebagai kerangka kerja yang relevan dan bermanfaat bagi UMKM dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai keberhasilan bisnis.

I.2 Perumusan Masalah

Dasar perumusan masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana melakukan analisis dan desain cetak biru AE untuk TD UMKM BPRDCo dengan menggunakan *TOGAF 10*”

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah: “Merancang dan menghasilkan cetak biru AE yang mendukung TD pada UMKM BPRDCo dengan *TOGAF 10*.”

I.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kerangka kerja penyusunan cetak biru arsitektur enterprise menggunakan *TOGAF 10* mulai dari fase *Preliminary* sampai fase *Technology Architecture*.
- b. Fokus obyek penelitian berupa studi kasus TD pada UMKM BPRDCo.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Peningkatan basis pengetahuan penelitian dalam menggunakan kerangka kerja menggunakan *TOGAF 10* untuk TD pada BPRDCo.
- b. Pemanfaatan implikasi praktis hasil penelitian AE untuk TD UMKM BPRDCo serta organisasi sejenis lainnya.