

# ANALISIS PENGARUH TATA KELOLA TI TERHADAP TRANSFORMASI DIGITAL DAN KINERJA KEMENTERIAN A

Siti Fildzah Nadhilah Suhermawan<sup>\*1)</sup>, Rahmat Mulyana<sup>2)</sup>, Luthfi Ramadani<sup>3)</sup>

1. Telkom University, Indonesia
2. Telkom University, Indonesia
3. Telkom University, Indonesia

## Article Info

**Kata Kunci:** Kinerja Organisasi, Transformasi Digital, Tata Kelola TI, Sektor Publik, Indonesia, Kementerian.

**Keywords:** Organizational Performance, Digital Transformation, IT Governance, Public Sector, Indonesia, Ministry.

## Article history:

Received 4 January 2023  
Revised 11 January 2023  
Accepted 8 February 2023  
Available online 1 June 2023

## DOI :

<https://doi.org/10.29100/jifi.v8i2.3433>

\* Corresponding author.

Corresponding Author

E-mail address:

[iin\\_seprina@binadarma.ac.id](mailto:iin_seprina@binadarma.ac.id)

## ABSTRAK

Seiring dengan adanya disrupsi pada teknologi digital, perubahan perilaku dan pola pikir pemangku kepentingan menuju digital, juga terjadinya pandemi Covid-19 telah mengarahkan berbagai organisasi untuk melakukan akselerasi transformasi digital (TD). Tetapi, banyak terjadi kegagalan pada TD yang ditaksir akibat tata kelola yang buruk. Berbagai studi sebelumnya berhasil menunjukkan pentingnya kontribusi tata kelola TI (TKTI) dalam mengoptimalkan sumber daya dan risiko terkait TI serta merealisasikan manfaat investasinya, tapi diduga belum tentu efektif untuk mengawal TD. Penelitian terkini telah berhasil mengidentifikasi pengaruh mekanisme TKTI hibrida (tradisional dan agile/adaptif) terhadap kesuksesan TD, namun terbatas pada sektor swasta, serta belum menelusuri pengaruhnya kepada kinerja organisasi (KO). Oleh sebab itu, penelitian tentang pengaruh TKTI terhadap TD dan kinerja organisasi pada sektor publik ini dilakukan. Penelitian ini mengambil studi kasus pada Kementerian A, yang telah mendapatkan banyak penghargaan kesuksesan TD, dengan harapan dapat mengidentifikasi praktik terbaik untuk TKTI dan TD. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap perwakilan three lines of defense (TLOD), triangulasi terhadap dokumen internal, lalu diproses dengan analisis tematik. Hasil dari penelitian ini mendapatkan 4 tema, 16 sub tema, dan 101 kode, juga menemukan bahwa mekanisme TKTI hibrida berpengaruh positif terhadap kesuksesan TD dan pencapaian target KO pada organisasi sektor publik, khususnya kementerian. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi sebagai referensi implementasi mekanisme TKTI hibrida tetapi juga sebagai basis pengetahuan untuk penelitian dalam mengawal kesuksesan TD dan KO pada organisasi sektor publik.

## ABSTRACT

Along with the disruption in digital technology, changes in the behavior and mindset of stakeholders towards digital, as well as the Covid-19 pandemic, have directed various organizations to accelerate digital transformation (DT). However, there were many failures in DT which were allegedly caused by bad governance. Various previous studies have shown the important role of IT governance (ITG) in optimizing resources and risks related to IT and realizing the benefits of investment, but it is suspected that it is not necessarily effective in overseeing TD. Recent research has succeeded in identifying the effect of hybrid ITG mechanisms (traditional and agile/adaptive) on the success of DT, but is limited to the private sector, and has not explored its effect on organizational performance (OP). Therefore, research on the effect of ITG on DT and organizational performance in the public sector was carried out. This research takes a case study at Ministry A, which has received many DT success awards, in the hope of identifying best practices for ITG and DT. Research data was collected through semi-structured interviews with representatives of three lines of defense (TLOD) and triangulation of internal documents, then processed with thematic analysis. The results of this research found 4 themes, 16 sub-themes, and 101 codes, also found that the hybrid ITG mechanism had a positive effect on DT success and the achievement of OP targets in public sector organizations, especially ministries. This research contributes not only to a reference for the implementation of the hybrid ITG mechanism

but also a knowledge base for future research in overseeing the success of TD and KO in public sector organizations.

## I. PENDAHULUAN

PADA era digital seperti saat ini, masyarakat mengharapkan layanan publik yang siap sedia, efektif, efisien, dan fleksibel [1]. Akibatnya, banyak organisasi pemerintah yang tertinggal karena kurangnya keahlian dan keterbatasan kapasitas dalam hal meningkatkan infrastruktur TI mereka. Teknologi digital memungkinkan pengembangan produk dan layanan baru atau yang disempurnakan secara efisien [2]. Sehingga, transformasi digital atau TD sudah menjadi keharusan strategis bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerja layanan dan efisiensi. TD dalam sektor publik diharapkan dapat memberikan nilai bagi pengguna, baik itu masyarakat maupun pemerintah [3]. Pemerintah perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal dengan mengidentifikasi perkembangan, menerapkan perubahan pada prosedur operasi standar mereka dan perlu menciptakan fleksibilitas pada tingkat yang berbeda untuk menyukseskan perjalanan TD [4]. Sehingga perubahan nilai-nilai sosial dapat mendorong inisiatif untuk dapat melakukan perubahan dalam proses layanan. TD di sektor publik didefinisikan sebagai berikut.

*“Upaya komprehensif untuk merombak proses dan layanan inti pemerintah selain upaya digitalisasi tradisional. Ini berkembang sepanjang kontinum analog-ke-digital menjadi tumpukan penuh kebijakan, proses saat ini, dan kebutuhan pengguna dan menghasilkan revisi lengkap dari yang ada dan pembuatan layanan digital baru”* [5, hal. 12].

Dalam melakukan aktivitas sehari-hari, TI dan digital telah menjadi kebutuhan yang sangat krusial bagi suatu organisasi dalam meningkatkan strategi bisnis dan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi [6]. Organisasi sektor publik memanfaatkan TI dan digital tidak hanya untuk mendapatkan nilai efisiensi, tetapi juga untuk berinovasi [7]. Organisasi sektor publik, terutama pemerintahan, telah mewajibkan TKTI dan transformasi digital sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) [8]. Pemerintah memperluas konteks dari pemerintahan bentuk birokrasi menjadi pemerintahan berbasis digital dengan tujuan sebagai fasilitator dan penggerak transformasi [3]. Untuk mempertahankan TD tersebut, pemerintah perlu mengembangkan proses bisnis berbasis digital, mengubah dan menata ulang semua proses organisasi dan tentu perlu memiliki SDM yang adaptif agar dapat meningkatkan kualitas kebijakan dan layanan publik yang lebih cepat dan responsif serta dapat meningkatkan kepuasan masyarakat [9].

Telah ditemukan bahwa dalam inisiatif digital organisasi, TKTI memainkan peranan penting. Munculnya teknologi digital telah mendisrupsi pemangku kepentingan organisasi untuk beralih ke budaya digital [10]. Pada studi sebelumnya telah tervalidasi dan teridentifikasi TKTI hibrida yang memiliki pengaruh terhadap TD, yang terdiri dari mekanisme *agile*/adaptif dan tradisional, namun belum terlihat pengaruhnya terhadap KO, itupun hanya pada sektor swasta [11]. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi mekanisme TKTI hibrida yang berpengaruh terhadap TD serta KO pada sektor publik. Pada studi ini, De Haes mendefinisikan TKTI sebagai berikut.

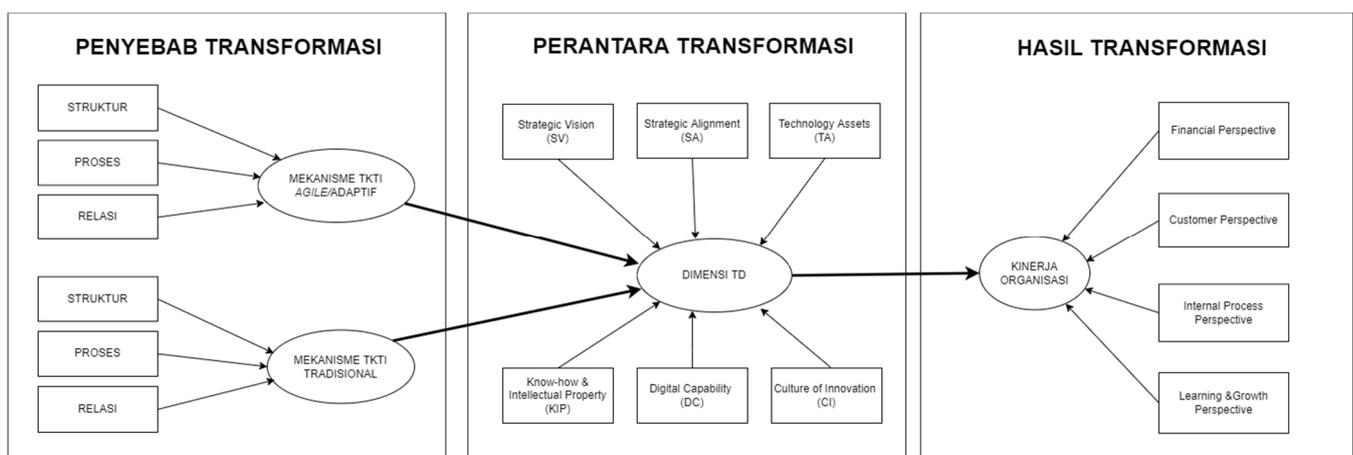
*“Bagian integral dari tata kelola organisasi yang menjadi tanggung jawab direksi. Ini melibatkan definisi serta implementasi proses, struktur, dan mekanisme relasional yang memungkinkan kedua pemangku kepentingan bisnis/TI saat melaksanakan tanggung jawab mereka dalam mendukung keselarasan bisnis dan TI serta menciptakan juga melindungi nilai bisnis TI”* [12, hal. 3].

Perlu fleksibilitas yang berbeda untuk organisasi menanggapi dan beradaptasi dengan berbagai bentuk transformasi, seperti halnya fleksibilitas infrastruktur dan organisasi. Proses fleksibilitas ini mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk secara efisien menanggapi lingkungan yang berubah [1]. Setiap solusi yang diperoleh dimulai dengan uji coba yang gesit, terbuka, dan eksperimental [4]. Berdasarkan studi sebelumnya, terdapat 46 mekanisme TKTI yang berpengaruh terhadap TD, termasuk 20 mekanisme pada struktur, 21 mekanisme pada proses, dan 5 mekanisme pada relasional [13].

Metode untuk meningkatkan produktivitas, segala jenis perubahan menuju perbaikan disebut *Organizational Performance* atau kinerja organisasi (KO). Keberhasilan KO dalam konteks TD dilihat dari kemampuan suatu organisasi dalam memimpin secara profesional dan mampu menerapkan tata kelola yang memadai untuk perubahan besar menuju organisasi digital [14]. Titik fokus upaya suatu organisasi dalam mengkomunikasikan prioritas kepada aparat pemerintah maupun masyarakat dapat menggunakan fungsi BSC (*balanced scorecard*) dan juga digunakan sebagai pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi. KO menurut Fink merupakan *“Proses dan metode yang memberikan pendekatan terintegrasi untuk perencanaan bisnis, penganggaran dan peramalan keuangan, penjualan, pemasaran, operasi, dan Sumber Daya Manusia”* [21, hal. 2]. Untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasi dan tuntutan kompetitif, disediakan kerangka kerja komprehensif ke dalam serangkaian ukuran kinerja, ukuran kinerja BSC menurut Kaplan dan Norton merupakan *“Sistem manajemen yang menginspirasi perbaikan*

progresif di bidang-bidang utama seperti pengembangan produk, proses, pelanggan, dan pengembangan pasar” [18, hal. 1]. Penerapan BSC di sektor publik dapat membantu pimpinan dan staf di Kementerian A untuk mengisi kesenjangan antara perencanaan strategis dan hasilnya. juga dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja dalam suatu organisasi dan juga dapat mendukung peningkatan indeks reformasi birokrasi [15]. BSC ini mengharuskan pimpinan dan staf untuk memilih sejumlah indikator kritis dalam masing-masing empat perspektif.

Sehingga dibutuhkan suatu tata kelola dan pengelolaan TI (TKTI) yang selaras dengan disrupsi teknologi sehingga dapat membantu organisasi dalam kesuksesan TD dan pencapaian target KO. Oleh karena itu, tujuan analisis tematik TKTI untuk TD dan KO dengan studi kasus ini adalah untuk mendukung Kementerian A menyesuaikan peranan organisasi dalam bertransformasi digital dengan dukungan TKTI yang memastikan sumber daya dan risiko organisasi agar berjalan dengan baik. Data didapatkan melalui wawancara semi-terstruktur secara luring dan data tersebut akan diolah dengan analisis tematik, dengan pendekatan studi kasus, selanjutnya akan dilakukan triangulasi untuk melakukan validasi data yang diperoleh peneliti [16]. Hasilnya diharapkan dapat menjadi contoh teladan juga bagi khususnya organisasi di tingkat Kementerian, umumnya sektor publik. Gambar 1 merupakan model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1 Model Konseptual [17], [2], [18]

Sesuai dengan Gambar 1, Pada ”Penyebab Transformasi” terdapat mekanisme tradisional dan mekanisme *agile/adaptif* dalam TKTI yang berdampak pada KO melalui penyelarasan bisnis/TI, yang keduanya memiliki tiga mekanisme yaitu struktur, proses, dan relasional [19]. TKTI tradisional ini dianggap terlalu terstruktur dan kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan pada era digital dan dalam memastikan keselarasan antara bisnis dan TI dengan tepat [20]. TKTI *Agile/adaptif* menurut Fink mengacu pada “Kemampuan untuk merespons secara operasional dan strategis terhadap perubahan lingkungan eksternal. Respons harus cepat dan efektif agar organisasi dianggap gesit” [21, hal. 444]. Dalam beberapa tahun terakhir, strategi ini sudah dikembangkan dan dianggap dapat “menambah nilai” bagi organisasi bisnis, melalui pentingnya komunikasi dan kolaborasi. Dengan demikian mengadopsi strategi, nilai-nilai dan praktik *agile/adaptif* dapat meningkatkan proses bisnis, kecepatan dalam mengambil keputusan, dan daya saing organisasi [20]. Namun, *agile/adaptif* mungkin tidak dapat diterapkan atau sulit diterapkan di semua proyek TI dan terkadang sebuah proyek tidak sesuai dengan pendekatan *agile/adaptif* dan masih membutuhkan pendekatan tradisional seperti *waterfall* [11]. Sehingga banyak organisasi menerapkan mekanisme TKTI hibrida *agile/adaptif* dan tradisional untuk mendukung TD mereka.

Struktur TKTI menurut Peterson mencakup “Perangkat serta mekanisme struktur (*formal*) yang mengaitkan dan mengharuskan koneksi atau antarmuka horizontal antara bisnis dengan manajemen TI (pengambilan keputusan fungsi)” contohnya komite pengarah [17, hal. 124]. Proses TKTI mengacu pada “Formalisasi dan pelebagaan pengambilan keputusan TI strategis atau prosedur pemantauan TP” contohnya BSC [17, hal. 124]. Mekanisme relasional akhirnya adalah tentang “Kontribusi dan kerjasama antara pemimpin bisnis, manajemen bisnis dan juga manajemen TP” contohnya pelatihan [17, hal. 124].

Pada ”Perantara Transformasi” ini terdapat kerangka kerja enam dimensi TD pada organisasi yang berguna untuk memosisikan organisasi pada posisi kesinambungan dan kolaborasi posisi yang baik. Kerangka kerja ini memfasilitasi perbandingan antar organisasi menuju TD [2]. Pengaruh enam dimensi TD terhadap KO ini di antaranya *Strategic Vision (SV)*, *Strategic Alignment (SA)*, *Technology Assets (TA)*, *Know-How & Intellectual Property (KIP)*, *Digital Capability (DC)*, dan *Culture of Innovation (CI)* [2]. Tabel I merupakan hasil studi literatur pengaruh enam dimensi TD terhadap KO yang diidentifikasi oleh Gurbaxani & Dunkle [2].

Sedangkan pada "Hasil Transformasi" berguna untuk mengukur pengaruh TD terhadap KO yaitu dengan teori BSC yang memiliki empat perspektif, perspektif tersebut di antaranya, *Financial Perspective (FI)*, *Customer Perspective (CU)*, *Internal Process Perspective (IP)*, dan *Learning & Growth Perspective (LG)* [18]. Perspektif yang pertama yaitu FI menurut Kaplan dan Norton adalah "Menambahkan dua ukuran keuangan. Profitabilitas proyek berfokus pada proyek sebagai unit dasar untuk perencanaan dan manajemen, dan basis penjualan membantu mengurangi ketidakpastian kinerja" [18, hal. 2]. Selanjutnya, CU "pengenalan perbedaan antara jenis-jenis pelanggan" [18, hal. 2]. Kaplan dan Norton mendefinisikan IP sebagai "Siklus hidup proyek dari inisiasi (ketika kebutuhan pelanggan diidentifikasi) hingga penyelesaian (ketika kebutuhan pelanggan terpenuhi)" [18, hal. 3]. Terakhir adalah LG "Dimaksudkan untuk mendorong peningkatan kinerja proses keuangan, pelanggan, dan internal" [18, hal. 4].

Tabel II merupakan daftar pengaruh mekanisme TKTI terhadap dimensi TD yang diidentifikasi oleh Mulyana dkk. [11].

Maka dari itu, tiga pertanyaan penelitian diajukan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan mekanisme TKTI hibrida pada Kementerian A, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan *agile*/adaptif yang memiliki pengaruh terhadap TD Kementerian A?
2. Bagaimanakah penerapan enam dimensi pada TD yang memiliki pengaruh terhadap KO Kementerian A?
3. Apa sajakah KO dari empat perspektif BSC pada Kementerian A yang dipengaruhi oleh TD?

TABEL I  
 PENGARUH DIMENSI DT TERHADAP KO

Dimensi DT	Pengaruh Terhadap KO	Ref
SV	Kemampuan dan visi strategis dari organisasi untuk TD dan peningkatan kreativitas KO.	[2]
SA	Fokus keselarasan strategis terletak pada peningkatan investasi dalam bentuk perangkat lunak dan komitmen organisasi untuk TD dari level strategis hingga operasional.	[2]
TA	Menangkap tingkat penggunaan dan kepemilikan teknologi digital baru yang dimiliki oleh suatu organisasi.	[2]
KIP	Pengetahuan dan kecakapan organisasi dalam memicu inovasi dan memanfaatkan platform digital.	[2]
DC	Tersedianya keahlian digital organisasi untuk menerapkan TD dan menuju keunggulan kompetitif.	[2]
CI	Budaya atau mekanisme yang mendorong inovasi dan juga mengira-ngira dalam mengambil risiko pada suatu organisasi.	[2]

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Untuk memenuhi kebutuhan dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif serta metode studi kasus menggunakan teori Denscombe [16] pada Kementerian A dan juga dengan menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur. Lalu dilanjutkan dengan analisis tematik berbasis Braun & Clarke [23]. Setiap mekanisme TKTI pada organisasi akan divalidasi terhadap dimensi TD.

### A. Proses Penelitian

Tujuan studi kasus adalah memberikan laporan yang mendalam tentang peristiwa, hubungan, dan proses yang terjadi dalam contoh tertentu. Studi kasus menekankan cara kerja rinci dari hubungan dan sosial proses. Semua studi kasus dipilih berdasarkan relevansinya dengan masalah yang diteliti [16]. Metode penelitian menggunakan proses penelitian untuk menjelaskan alur penulisan dalam melakukan penelitian. Gambar 2 ini menjelaskan alur dalam proses penelitian.



Gambar 2 Proses Penelitian

Pada Gambar 2, *pertama* adalah pemilihan suatu organisasi yang selanjutnya dijadikan objek penelitian. Dengan pengambilan sampel tujuan, organisasi memungkinkan untuk memberi data yang berharga berdasarkan pertanyaan yang diajukan. Tim peneliti mengirimkan proposal penelitian kepada beberapa kementerian di Indonesia yang memiliki rangking SPBE yang baik, lalu berdasarkan respons, Kementerian A bersedia menjadi objek penelitian.

Kedua, menentukan target wawancara. Pembagian *interviewee* ini mengadopsi *Three Lines of Defense* [22]. *Line* pertama merupakan TI dan non-TI pada organisasi, *line* kedua adalah Pengelola Risiko dan Kepatuhan TI, dan *line* ketiga adalah Audit/Pengawasan Internal TI. Daftar *interviewee* dijelaskan pada Tabel III.

TABEL II  
 PENGARUH MEKANISME TKTI TERHADAP DT

No	Mekanisme TKTI	Pengaruh Terhadap Dimensi TD					
		SV	SA	TA	KIP	DC	CI
1	S1-Chief Executive Officer (CEO)	X	X	X	X	X	X
2	S2-Chief Information Officer (CIO)	X	X	X	X	X	X
3	S3-Chief Digital Officer (CDO1)	X	X	X	X	X	X
4	S4-Chief Data Officer (CDO2)	X	X	X	X	X	X
5	S5-Chief Information Security Officer (CISO)	X	X	X	X	X	X
6	S6-Chief Risk Officer (CRO)	X	X	X	-	X	X
7	S7-Chief HR Officer (CHRO)	X	X	-	X	X	X
8	S8-Chief Audit Executive (CAE)	X	X	-	X	-	-
9	S9-Transformation Committee	X	X	X	X	X	X
10	S10-IT and Digital Steering Committee	X	X	X	X	X	X
11	S11-Risk Committee	X	X	-	-	-	-
12	S12-Audit Committee	X	X	-	-	-	-
13	S13-Project Management Office (PMO)	X	X	X	X	X	X
14	S14-Digital Strategy & Architecture Function	X	X	X	X	X	X
15	S15-Digital Solution Development Function	-	X	X	X	X	X
16	S16-Digital Operation & Services Function	-	X	X	X	X	X
17	S17-Data Management & Analytics Function	-	X	X	X	X	X
18	S18-Information Security Function	-	X	X	X	X	X
19	S19-Risk, Quality & Compliance Function	X	X	X	X	X	X
20	S20-Internal Audit Function	-	X	-	X	X	-
21	P1-Strategy Management	X	X	X	X	X	X
22	P2-Enterprise Architecture Management	X	X	X	X	X	X
23	P3-Business Process Management	-	X	X	X	X	X
24	P4-Data Management	-	-	X	X	X	X
25	P5-Information Security Management (ISM)	-	X	X	X	X	X
26	P6-Portofolio Management	X	X	X	X	X	X
27	P7-Project Management	-	-	X	X	X	X
28	P8-System Development Management	-	-	X	X	X	X
29	P9-Vendor Management	-	-	X	X	X	-
30	P10-Operation & Service Management	-	-	X	X	X	X
31	P11-Incident & Problem Management	-	-	X	X	X	X
32	P12-Business Continuity Management	X	X	X	X	X	X
33	P13-Quality Management	X	X	X	X	X	X
34	P14-Competency Management	X	X	X	X	X	X
35	P15-Knowledge Management	X	X	X	X	X	X
36	P16-Innovation Management	X	X	X	X	X	X
37	P17-Change Management	X	X	-	X	X	X
38	P18-Risk Management	X	X	-	X	X	X
39	P19-Business Value Management	X	X	X	X	X	X
40	P20-Maturity Management	X	X	X	X	X	X
41	P21-Audit & Assurance Management	-	X	-	X	X	X
42	R1-Transformational Leadership	X	X	X	X	X	X
43	R2-Digital Organizational Culture	X	X	X	X	X	X
44	R3-Cross-Functional Collaboration	X	X	X	X	X	X
45	R4-Cross Functional Training	-	X	-	X	X	X
46	R5-External Collaboration	X	X	X	X	X	X

Ketiga, peneliti menyiapkan daftar pertanyaan wawancara yang termotivasi dari hasil studi *Delphi* sebelumnya. Dalam wawancara ini terdapat 5 bagian pertanyaan, bagian pertama berisi latar belakang *Interviewee* seperti tingkat pendidikan, tahun pengalaman terkait dengan TI dan TD, sertifikasi terkait, dengan nama *Interviewee* yang dirahasiakan sesuai dengan NDA (*Non-Disclosure Agreement*). Bagian kedua untuk mengidentifikasi faktor yang dapat berpengaruh terhadap perbedaan implementasi TKTI dan TD dalam suatu organisasi. Pada bagian ketiga berisi tentang implementasi seluruh jenis mekanisme TKTI terhadap TD di organisasi. Bagian keempat untuk mengetahui apakah terdapat penerapan enam dimensi TD terhadap pencapaian target kinerja di organisasi. Bagian kelima untuk mengidentifikasi terealisasinya jenis-jenis peningkatan kinerja yang diasumsikan yang disebabkan oleh pengaruh penerapan mekanisme TKTI serta kesuksesan TD di organisasi berdasarkan empat perspektif. Daftar pertanyaan tersebut menjadi panduan saat melakukan wawancara semi-terstruktur.

Keempat, peneliti melaksanakan wawancara semi-terstruktur pada 10 divisi di Kementerian A, berbekal daftar pertanyaan wawancara yang terinspirasi dari hasil studi *Delphi* sebelumnya dan formulir persetujuan yang sebelumnya sudah dikirim melalui *e-mail*, dipelajari lalu ditandatangani secara digital oleh yang bersangkutan,

kemudian dikirimkan kembali. Wawancara semi-terstruktur dilakukan secara luring melalui *zoom meeting*. Wawancara semi-terstruktur peneliti terdiri dari minimal dua anggota, satu sebagai pewawancara utama, dan sisanya sebagai notulen dan penjaga waktu. Wawancara semi-terstruktur tersebut direkam berdasarkan persetujuan

TABEL III  
 DAFTAR INTERVIEWEE

Interviewee	Peranan dalam Organisasi	Waktu (menit)	Tanggal
1	Tata Kelola Organisasi dan TI, Perencanaan, Kebijakan, dan Arsitektur Organisasi dan TI	70	23 Juni 2022
2	Pengembangan Aplikasi/ Solusi TI	60	24 Juni 2022
3	Data Analitik	58	23 Juni 2022
4	Operasional Aplikasi dan Infrastruktur TI	63	23 Juni 2022
5	Layanan dan Dukungan Teknis TI	57	24 Juni 2022
6	Keamanan Informasi	60	24 Juni 2022
7	SDM, Perubahan dan Budaya Organisasi dan TI	65	24 Juni 2022
8	Umum, Vendor dan Pengadaan Sumber Daya TI	50	24 Juni 2022
9	Risiko dan Kepatuhan Internal TI	55	24 Juni 2022
10	Audit/Pengawasan Internal TI	60	23 Juni 2022

objek dengan tujuan dapat ditinjau kembali dan dilakukan proses transkrip.

*Keempat*, peneliti melakukan wawancara semi-terstruktur pada 10 divisi yang ada di Kementerian A, berbekal daftar pertanyaan wawancara yang terinspirasi dari hasil studi *Delphi* sebelumnya dan formulir persetujuan yang sebelumnya sudah dikirim melalui *e-mail*, dipelajari lalu ditandatangani secara digital oleh yang bersangkutan, kemudian dikirimkan kembali. Wawancara semi-terstruktur dilakukan secara luring melalui *zoom meeting*. Wawancara semi-terstruktur peneliti terdiri dari minimal dua anggota, satu sebagai pewawancara utama, dan sisanya sebagai notulen dan penjaga waktu. Wawancara semi-terstruktur tersebut direkam berdasarkan persetujuan objek dengan tujuan dapat ditinjau kembali dan dilakukan proses transkrip.

*Kelima*, peneliti melakukan analisis tematik menggunakan pendekatan Braun & Clarke [23]. Terdapat enam langkah dalam proses ini. Pertama, mengetahui dan meninjau ulang hasil dari transkrip video yang telah dilaksanakan. Lalu melalui tahap pengodean agar dapat menentukan tema. Kemudian dilakukan proses peninjauan tema. Dalam analisis kualitatif, tahapan meninjau, mendefinisikan, dan pelaporan membutuhkan verifikasi untuk dapat dipercaya kesesuaian pada data yang telah diperoleh. Terdapat empat langkah dalam menguji keandalan dan kevalidan suatu penelitian kualitatif berdasarkan Shenton yaitu:

Pertama *credibility*, dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara semi-terstruktur dengan dokumen yang dimiliki organisasi atau biasa disebut dengan triangulasi. Kedua, *dependability* yang dilakukan dengan cara mengaudit proses penelitian atau memeriksa keandalan suatu penelitian secara keseluruhan. Ketiga, *transferability* yang merupakan sejauh mana generalisasi suatu penelitian memungkinkan untuk diterapkan pada obyek lain yang sejenis. Keempat, *confirmability* dengan dilakukannya *review* pada hasil temuan oleh pemeriksa untuk mendapatkan masukan dan penilaian untuk memperbaiki suatu penelitian [24].

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Analisis Data

Tabel IV merupakan hasil analisis data. Terdapat 4 tema, 16 sub tema, dan 101 kode. Perbandingannya dengan penelitian lain adalah, bahwa hasil dalam penelitian ini teridentifikasi dari hasil wawancara semi-terstruktur dengan objek penelitian Kementerian A dan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik.

#### B. Pengaruh mekanisme TKTI Tradisional Terhadap TD

Bagian ini membahas mekanisme pada TKTI tradisional struktur, proses, dan relasi yang terdapat pada Kementerian A dan berpengaruh terhadap TD Kementerian A. Pada Kementerian A tervalidasi terdapat 14 struktur, 2 proses, dan 1 relasional mekanisme TKTI tradisional.

##### B.1 Mekanisme Struktur TKTI Tradisional

Berdasarkan hasil wawancara semi-terstruktur yang telah dilaksanakan, terdapat 4 dari 12 struktur pada Kementerian A yang sesuai dengan Tabel I dan struktur lainnya terkonfirmasi ada pada Kementerian A tetapi menggunakan label penamaan yang berbeda.

Untuk label CEO, pada Kementerian A memiliki label yang berbeda tetapi memiliki fungsi yang sama, seperti yang dijelaskan oleh Interviewee 1 “CEO pada kementerian A berlabel **Menteri Kementerian A yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden RI**”. Untuk struktur kedua yaitu **CIO** telah ditetapkan untuk meningkatkan sinergi antar unit (Interviewee 1, 9, 10). **CDO2** dan **CISO** pada Kementerian A dijelaskan pula oleh

*Interviewee 1* dengan label yang sama. Selanjutnya CRO terkonfirmasi ada pada Kementerian A namun dengan label **UPR** (Unit Pemilik Risiko) untuk membina dan mengkoordinir kinerja dan risiko, seperti yang dijelaskan oleh *Interviewee 9*. *Interviewee 7* menyebutkan bahwa CHRO pada Kementerian A berlabelkan Biro SDM "...yang mengelola SDM seluruh Kementerian A adalah **Biro SDM** dan pada divisi terdapat di bagian Umum".

Sementara untuk Struktur CAE dan struktur TKTi terakhir yaitu *Internal Audit Function* pada Kementerian A berlabel **Itjen** (Inspektorat Jendral), seperti yang dikatakan oleh *Interviewee 10* "Itjen merupakan layer ketiga untuk pencegahan dan memonitor kepatuhan berjalannya aturan baik internal maupun eksternal". *Interviewee 10* menjelaskan bahwa *Audit Committee* berlabelkan "Komite Audit merupakan tim kerja independen dan bersifat ad hoc yang bertanggung jawab kepada Menteri Kementerian A". (*Interviewee 4, 9, 10*) menambahkan bahwa *Risk Committee* dipegang oleh **Rocankeu** (Biro Perencanaan dan Keuangan) dan *Audit Committee* dipegang oleh Itjen. **PMO** terkonfirmasi ada di Kementerian A dan dengan label yang sama (*Interviewee 1*). *Interviewee 10* menjelaskan *Data Management & Analytic Function* terdapat di Tim Pengelola CTO yang berlabel **CDMO** (*Chief Data Management Officer*). *Interviewee 4* menjelaskan terkait *Information Security Function*, "Terkait Security, kita punya Pokja tersendiri bernama **Pokja Security**, yang mengeluarkan standar baseline di masing-masing perangkat".

### B.2 Mekanisme Proses TKTi Tradisional

Mekanisme proses tradisional pada Kementerian A, *Interviewee 4* menjelaskan terkait **ISMS** (*Information Security Management System*) "Ketika ingin menggunakan VM, harus ada security minimal yang harus terpenuhi, setiap server yang digunakan akan dilakukan VA (*Vulnerability Assessment*) secara rutin oleh tim KI (*Keamanan Informasi*)". *Interviewee 6* menambahkan bahwa "Pengembangan terkait KI ada Keputusan Menteri dan ada pengaturan terkait siklus **SDLC**. Keputusan Menteri tersebut "Security Zero Tolerance" bahwa tidak ada toleransi terhadap kebocoran/insiden dari KI yang dapat menghambat jalannya TD". Terkait *Maturity Management*, *Interviewee 2* menjelaskan "Hasil Assessment Penilaian Kapabilitas TKTiK **40 proses COBIT 5** oleh Itjen ada 8 proses kapabilitas level 1, 27 proses kapabilitas level 2, 1 proses kapabilitas level 3, 1 proses kapabilitas level 4". *Interviewee 6* menambahkan bahwa "Hasil assessment maturity proses keamanan siber **BSSN** pada tahun 2020 bernilai 4,7 dari indeks 5. Terdiri dari 5 pilar yaitu, Governance, identification, protection, detection, dan respons".

### B.3 Mekanisme Relasional TKTi Tradisional

Sedangkan untuk mekanisme relasional tradisional pada Kementerian A, terkonfirmasi bahwa adanya *Transformational Leadership* seperti yang dijelaskan oleh *Interviewee 9* "**Transformational Leadership** pada Kementerian A adalah dengan penunjukan CIO, CDO, dll".

Dari pembahasan ketiga mekanisme TKTi tradisional di atas, serta kode TKTi-TD yang disepakati oleh seluruh *interviewee*, dapat disimpulkan bahwa Kementerian A masih melakukan mekanisme struktur, proses, dan relasi tradisional karena mekanisme TKTi tradisional masih diperlukan dalam mendukung TD, seperti yang dikatakan oleh *Interviewee 4* "Kita sudah mulai mengadopsi agile, terkait DevOps, tetapi kita juga masih menjalankan tradisional. Di level infrastruktur masih pakai traditional structure. Jadi kita bisa mengambil hal yang baik dari agile dan dari tradisional".

## C. Pengaruh mekanisme TKTi Agile/adaptif Terhadap TD

Bagian ini membahas mekanisme TKTi agile/adaptif struktur, proses, serta relasi pada Kementerian A dan berpengaruh terhadap TD Kementerian A. Pada Kementerian A tervalidasi terdapat 8 struktur, 19 proses, dan 4 relasional mekanisme TKTi agile/adaptif.

### C.1 Mekanisme Struktur TKTi Agile/adaptif

Kementerian A sudah mengimplementasikan mekanisme Agile/adaptif, baik struktur, proses serta relasional. Terdapat 1 dari 8 struktur pada Kementerian A yang sesuai dengan Tabel I dan struktur lainnya terkonfirmasi ada pada Kementerian A namun menggunakan label penamaan yang berbeda.

Untuk struktur CDO1 pada Kementerian A berlabel **CDTO** (*Chief Digital Transformation Officer*) seperti yang dijelaskan oleh *Interviewee 1*. Pada Kementerian A, *Interviewee 10* mengatakan bahwa *Transformation Committee* berbeda label menjadi **CTO** (*Central Transformation Office*) yang bertugas untuk mentransformasikan kebutuhan organisasi agar lebih kolaboratif. *Interviewee 2* menambahkan "CTO berkontribusi terhadap TD dengan adanya **IKU** (*Indikator Kinerja Utama*) yang di set di setiap level". Kemudian *Interviewee 1* menjelaskan bahwa pada koordinasi TIK Kementerian A "Ada **Pokja TD** yang berisi kompetensi digital, anggaran TIK, TKTi, layanan TIK, EA, OA, LDK, SLDK, Change management, dan SPBE".

*IT and Digital Steering Committee* berlabel **Komite Pengarah TIK Kementerian A** (Interviewee 1). Terkait *Risk, Quality & Compliance Function*, pada Kementerian A berlabelkan **Tim Pengelola Server** (Interviewee 9). **DevSecOps Team** berlabel sama dengan Kementerian A, yang di mana bertugas untuk bagaimana *agility* dapat diterapkan di pengembangan sistem dan operasi (Interviewee 1, 4). *Digital Strategy & Architecture Function* pada Kementerian A dipimpin oleh label **CEA** (*Chief Enterprise Architecture*) seperti yang dijelaskan oleh Interviewee 1 “*Terdapat CEA yang dipertanggung jawabkan oleh Staff Ahli OBTI selaku Ketua pelaksanaan harian*”. *Digital Solution Development Function* dijelaskan oleh Interviewee 2, “*...melakukan proses deployment/hosting oleh PSA (Pengelolaan Sistem Aplikasi) atau pengelola server, setelah itu dilakukan VA*”. Terkait *Digital Operation & Services Function*, Interviewee 4 “**Unit TIK Pusat** sebagai *pengelola shared services*”.

### C.2 Mekanisme Proses TKTI Agile/adaptif

Interviewee 5 pada Kementerian A mengatakan terkait **Strategy Management** memiliki tolak ukur yang bernama *IKU downtime*. Interviewee 6 menambahkan pula “*Terkait IKU dari sasaran strategis, inisiatif strategis, strategi TIK sudah diturunkan menjadi kinerja utama kami*”. Terkait **Enterprise Architecture Management**, menurut Interviewee 1 “*Terdapat CEA yang memegang kendali terkait EA Management*”. **System Development Management** dijelaskan oleh Interviewee 6 dan 8 bahwa terdapat pembinaan dan pendampingan terkait dengan siklus *development secure coding*. Interviewee 6 dan 7 menjelaskan tentang **Project Management** Kementerian A mengarahkan ke **organization based on project** dan terdapat peraturan terkait *delaying* dan teknis model *project*. Terkait **Vendor Management**, Interviewee 8 menjelaskan bahwa kementerian A memiliki fasilitas *Data Center* dan *Disaster Recovery Center* didukung oleh fungsi **IFPD** (*Infrastruktur dan Fasilitas Pusat Data*) dan **BCM** (*Business Continuity Management*). Sementara untuk *Vendor Management* sudah bersifat baku sesuai peraturan pengadaan yang berlaku untuk semua KLDI (Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah, dan Instansi) di Indonesia. **Knowledge Management** dijelaskan oleh Interviewee 8 “*Biro SDM memahami bagaimana alur dari start Tim teknis sampai dengan kami yang handle, diharapkan selalu terupdate secara periodik untuk knowledge management*”.

**Operation & Service Management** dijelaskan oleh Interviewee 1 “*...ada beberapa yang sudah dilaksanakan seperti ITSA (IT Service Automation) untuk diidentifikasi terkait benefit dan dibandingkan dengan biayanya*”. Interviewee 3 mengatakan bahwa mekanisme proses **Incident & Problem Management** serta **Risk Management** sudah dilaksanakan dengan melakukan pemantauan risiko di masing masing Tim pada setiap bulannya. Interviewee 9 menambahkan terkait **Risk Management** bahwa “*...untuk risiko masih dalam tahap pengembangan, nantinya ada aplikasi yang bernama Simacro Incrima untuk membuat profile, tata resiko, IRU, dan nanti sampai ke monitoring dan review*”. Interviewee 6 menjelaskan tentang **Competency Management** “*Dalam peningkatan kompetensi, setiap tahun dilakukan review dan analisa terkait pengembangan teknologi yang terjadi di dunia dan akan diadopsi oleh Kementerian A dan juga disiapkan rencana training*”. Terkait **Portfolio Management**, Interviewee 7 menjelaskan bahwa “*Selain ada pihak ketiga, kami juga merekrut tenaga perorangan yaitu kontrak 6 bulan untuk role yang dibutuhkan*”.

Interviewee 4, 5, dan 7 menjelaskan bahwa **Innovation Management** Kementerian A itu dengan mengadakan lomba inovasi. Terkait **Quality Management** dan **Audit & Assurance Management**, Interviewee 10 mengatakan bahwa terdapat **QA** (*Quality Assurance*) yang menjadi hal yang penting ketika membahas tentang digital dan customer. Interviewee 1 menjelaskan **Change Management** merupakan bagian ITSM yang menempel pada setiap domain dan mempunyai keputusan tersendiri. Terkait **Business Process Management**, Interviewee 2 dan 3 mengatakan bahwa untuk prediksi bisnis menggunakan perangkat *big data* dan pada Aplikasi OA terdiri dari 25 modul dengan proses bisnis yang berbeda. Interviewee 1 menjelaskan mengenai **Business Value Management** menggunakan model *Cost Benefit Analysis/IT Value Management*. Interviewee 3, menjelaskan bahwa proses **Data Management** dikelola oleh CDMO yang terdapat di CTO. Interviewee 1 mengatakan terkait **Business Continuity Management** dengan “*Untuk EA Wide ada di tim BCM (Business Continuity Management)*”.

### C.3 Mekanisme Relasional TKTI Agile/adaptif

Interviewee 3 menjelaskan bahwa “*Mekanisme Cross Functional Training dapat dilihat dengan pelaksanaan beberapa training maupun knowledge sharing yang telah dilakukan di Unit/Tim*”. **External Collaboration** dijelaskan oleh Interviewee 1 dengan melakukan kerjasama dengan Kementerian/Lembaga lain, seperti dengan BSSN dan BRIN. Selanjutnya terkait **Cross Functional Collaboration** pada Kementerian A, Interviewee 1 dan 3 mengatakan dengan implementasi Kementerian A Satu. Interviewee 2 menegaskan bahwa “*Untuk mekanisme antar Pokja pakai framework ITSM, tools-nya sistem ticketing*”. Interviewee 6 menambahkan “*Ketika men-develop layanan Cloud Platform, melibatkan Cross Functional Collaboration*”. Untuk **Digital Organization Culture** pada Kementerian A, Interviewee 9 menjelaskan “*Dengan menggunakan konsep Collaboration Ways of Working, nilai-*

nilai Kementerian A, Proyek Strategis TIK, Inisiatif Strategi Reformasi Birokrasi Kementerian A berbasis TIK, Roadmap TIK, Super App Kementerian A”.

Dari analisis implementasi mekanisme TKTI *Agile*/adaptif terhadap TD dan kode TKTIA-TD yang disetujui oleh seluruh *interviewee*, dapat disimpulkan bahwa Kementerian A sudah mengadopsi *Agile*/adaptif, tetapi tidak sepenuhnya menghilangkan mekanisme TKTI tradisional, seperti yang dikatakan oleh *Interviewee 2* bahwa Kementerian A menggunakan mekanisme TKTI hibrida, seperti pada pernyataan berikut “*Penerapan agile dan tradisional dilihat dari scope-nya, untuk scope besar kita masih pakai waterfall. Untuk scrum digunakan pada scope kecil dan aplikasi yang membutuhkan rilis cepat*”.

TABEL IV  
 HASIL ANALISIS DATA

Interviewee	Sub Tema	Kode
<b>Pengaruh mekanisme TKTI Tradisional Terhadap TD</b>		
1, 4, 7, 9, 10	ST	Menteri, CIO, CISO, CDO, UPR, Biro SDM, CAE, Komite Audit, Rocankeu, Itjen, PMO, CDMO, Pokja Security, Tim KI
2, 4, 6	PT	COBIT 5, SDLC/Waterfall
1, 6	RT	Transformational Leadership
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	TKTIT-TD	Pengaruh positif TKTI tradisional ke TD
<b>Pengaruh mekanisme TKTI <i>Agile</i>/adaptif Terhadap TD</b>		
1, 2, 3, 4, 10	SA	CDO, CDTO, CTO, CDMO, Pokja TD, Komite Pengarahan TIK, DevSecOps Team, CEA, IFPD, Tim BCM, Tim Pengelola Server
3, 4, 5, 7, 10	PA	PSA, PEAS, IKU, OA, lomba inovasi, ISM, <i>delaying product master, scrum, QA, UI/UX</i>
6, 8		<i>organization based on project, facility data center, sasaran strategis, inisiatif strategis, stratic TIK, development secure coding, knowledge management, peningkatan kompetensi</i>
1, 9		<i>EA Management, ITSA, Cost Benefit Analysis/IT Value Management, EA Wide, Simakro Incrima, Change Management, ITSM, one on one, IRU, lomba inovasi</i>
1, 2, 9, 2	RA	<i>Cross Functional Collaboration, Collaboration Ways of Working, nilai-nilai Kementerian A, Proyek Strategis TIK, ISRBTK, Roadmap TIK, Super App Kementerian A, OA, Nadine, Cloud Platform, Ticketing, training maupun knowledge sharing, kerjasama BSSN dan BRIN</i>
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	TKTIA-TD	Pengaruh positif TKTI <i>agile</i> /adaptif ke TD
<b>Pengaruh Dimensi TD terhadap KO</b>		
1, 4, 5, 6	SV	OA, Rencana strategis organisasi
1, 2, 6, 9	SA	OA, ISRBTK, Rencana induk, <i>Arsitektur Digital Enterprise</i>
2, 4, 6, 7, 9	TA	OA, <i>Cloud Platform</i> , Nadine, Daftar Inventaris Aset Digital, Simakro Incrima
1, 2, 7, 8	KIP	<i>Kementerian A Learning Center</i> , Kamus Kompetensi Digital
1, 2, 3, 9	DC	Kompetisi di bidang <i>Data Analytic</i> , Rencana Literasi Digital
1, 2, 3	CI	E-Kementerian A, wadah Moc DAC, Kampanye Budaya Inovasi dan Digitalisasi
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	TD-KO	Pengaruh positif TD ke KO
<b>Pencapaian KO yang disebabkan oleh TD</b>		
3, 7, 9, 10	FI	<i>Cost-Benefit Alalysis</i> , NADINE, OA
1, 5, 9	CU	OA, Survey Layanan TIK pada SKP
1, 9, 10	IP	NADINE, OA
2, 7, 9	LG	Laporan Pencapaian Kinerja, NADINE, Penyusunan KPI, Dialog KO

#### D. Pengaruh dimensi TD Terhadap KO

Terkonfirmasi bahwa Kementerian A telah menerapkan enam dimensi TD, Dimensi yang pertama, yaitu **Dimensi Strategic Vision**, *Interviewee 6* menjelaskan menjelaskan bahwa “*Satu inisiatif strategis yang sangat sukses itu OA di mana segala sesuatu serba digital*”. *Interviewee 2* menambahkan terkait **Dimensi Strategic Alignment** bahwa “*Kementerian A mempunyai rencana strategi TIK 2020-2024 dan juga telah mengimplementasikan EA sebagai metode dalam penyelarasan strategi*”. *Interviewee 1* menambahkan bahwa “*Salah satu arahan rencana strategis terdapat di program ISRBTK (Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan)*”. **Dimensi Technology Assets** dilihat pada **daftar inventaris aset digital** (*Interviewee 2*).

Selain itu, *Interviewee 1* mengatakan bahwa terkait **Dimensi Know-how & Intellectual Property** telah diterapkan *knowledge management* dan diimplementasikan pada *Kementerian A Learning Center*. Lalu *interviewee 2* menambahkan “*KIP dengan adanya kamus kompetensi digital*”. **Dimensi Digital Capability** adalah bagaimana organisasi dapat menghadirkan teknologi ke dalam organisasi tersebut. *Interviewee 3* berkata bahwa “*Dimensi Digital Capability merupakan dimensi yang krusial, yang berjalan pada orang-orang tertentu di organisasi mungkin sekitar 30% SDM melalui pelaksanaan kompetisi di bidang data analytic*”. *Interviewee 2* menambahkan “*Rencana literasi digital sebagai contoh untuk Dimensi DC*”. *Interviewee 1* menjelaskan bahwa “*Untuk Dimensi Culture of Innovation sudah terdapat modul pengusulan ide inovasi pada aplikasi E-Kementerian A*”. *Interviewee*

3 menambahkan “Dapat dilihat adanya wadah Moc DAC di lingkungan Kementerian A”. Interviewee 2 menambahkan pula “Dengan adanya kampanye budaya inovasi dan digitalisasi”.

Dari penjelasan di atas serta dukungan persetujuan pengaruh positif TD terhadap KO pada kode TD-KO di tabel III, dapat disimpulkan bahwa Kementerian A sudah menerapkan keenam dimensi TD dengan baik.

#### E. Pencapaian KO yang disebabkan oleh TD

Berdasarkan perspektif BSC, Kementerian A terkonfirmasi telah mendapatkan pencapaian kinerja (KO) yang baik pada keempat perspektif BSC tersebut sebagai dampak dilaksanakannya TD. Bahkan menjadi salah satu Kementerian terbaik di Indonesia dengan peringkat SPBE tertinggi dan telah mendapatkan banyak penghargaan terkait kesuksesan TD. Pada perspektif yang pertama, Interviewee 3 mengatakan bahwa “Untuk membuktikan **Financial Perspective, Cost-Benefit Analysis** sudah biasa dilakukan”. Sementara Interviewee 9 menambahkan bahwa “Nadine (Naskah Dinas Elektronik) membuat proses penyusunan naskah dinas menjadi **paperless** sehingga mengurangi biaya pengadaan ATK”. Interviewee 5 menyatakan keberadaan **Customer Perspective** seperti “...End-state dari sebuah layanan yang biasa diukur adalah customer perspective. Pada pengelola layanan TIK menggunakan **survey kepuasan pengguna layanan**, kami memberikan target SLA kepada unit pengguna layanan...”. Interviewee 9 menambahkan bahwa “...hasil survei kepuasan pengguna layanan TIK mencapai 4,78 dari skala 5”.

Interviewee 9 menjelaskan **Internal Process Perspective** dengan “Nadine (Naskah Dinas Elektronik) membuat proses penyusunan menjadi lebih cepat dan efisien karena tidak diperlukan pencetakan konsep pada saat proses review berjenjang”. Interviewee 10 menambahkan bahwa “Digitalisasi melalui OA”. Lalu Interviewee 1 menambahkan pula “Melalui TD penyediaan aplikasi OA mendukung internal process perspective sehingga dapat mendorong efisiensi anggaran (mendukung financial perspective)”. **Learning & Growth Perspective** dijelaskan oleh Interviewee 2 “Learning & Growth-nya organisasi, dikawal dengan **penyusunan KPI** yang dipimpin Menteri Kementerian A, **Laporan Pencapaian Kinerja dan dialog kinerja organisasi** secara rutin dari tingkat satker sampai Kementerian A yang dipimpin oleh pejabat Menteri secara langsung”.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis tematik yang dilakukan, telah ditemukan 4 tema, 16 sub tema, dan 101 kode yang teridentifikasi dari wawancara semi-terstruktur kepada 10 Interviewee. Batasan dari penelitian ini adalah mekanisme TKTI hibrida, baik *agile*/adaptif maupun tradisional, yang mempengaruhi TD pada sektor publik di Indonesia, sehingga hasilnya sangat mungkin bersifat eksklusif untuk organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya di tingkatan kementerian. Perlu penelitian lebih lanjut untuk membandingkan dengan kondisi yang berbeda, misalnya di tingkat pemerintah daerah, baik propinsi, kota, dan kabupaten, ataupun di negara lain, baik maju ataupun berkembang, untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

Namun, kami percaya bahwa penelitian ini berhasil menjawab tiga pertanyaan penelitian sebelumnya ditentukan dan sudah memberikan kontribusi yang signifikan. Pertama, berdasarkan mekanisme TKTI hibrida tradisional dan *agile*/adaptif penelitian *Delphi* sebelumnya, pada Kementerian A ditemukan 14 kode struktur, 2 kode proses, dan 1 kode relasional mekanisme TKTI tradisional, beserta kode pengaruh TKTI tradisional ke TD. Pada mekanisme TKTI *agile*/adaptif didapatkan 11 kode pada struktur, 29 kode pada proses, dan 13 kode pada relasional, beserta kode pengaruh TKTI *agile*/adaptif ke TD. Kedua, ditemukan 18 kode dimensi TD yang berpengaruh terhadap KO, beserta kode pengaruh TD kepada KO. Ketiga, ditemukan 11 kode pencapaian KO yang disebabkan oleh TD yang menunjukkan bahwa mekanisme TKTI berpengaruh kepada TD dan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi Kementerian A.

Penelitian ini memberikan referensi basis pengetahuan untuk penelitian lebih lanjut, serta memberikan rekomendasi kepada para praktisi tentang apa saja mekanisme TKTI hibrida yang relevan dalam mendukung perjalanan TD di sektor publik, terutama kementerian dan instansi pusat, khususnya di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Y. Gong, J. Yang, dan X. Shi, “Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture,” *Gov. Inf. Q.*, vol. 37, no. 3, hal. 101487, 2020.
- [2] V. Gurbaxani dan D. Dunkle, “Gearing up for successful digital transformation,” *MIS Q. Exec.*, vol. 18, no. 3, hal. 209–220, 2019.
- [3] I. Lindgren dan A. F. van Veenstra, “Digital government transformation,” hal. 1–6, 2018.
- [4] I. Mergel, Y. Gong, dan J. Bertot, “Agile government: Systematic literature review and future research,” *Gov. Inf. Q.*, vol. 35, no. 2, hal. 291–298, 2018.
- [5] I. Mergel, N. Edelmann, dan N. Haug, “Defining digital transformation : Results from expert interviews ☆,” *Gov. Inf. Q.*, no. September 2018, hal. 101385, 2019.

- [6] S. Vejseli dan A. Rossmann, *The Impact of IT Governance on Firm Performance - A Literature Review*. 2017.
- [7] J. Magnusson, J. Torell, L. Polutnik, dan U. Ask, "Ambidextrous IT Governance in the Public Sector : A Revelatory Case Study of the Swedish Tax Authorities," hal. 253-267, 2017.
- [8] W. Kusdiawan, "Transformasi Digital di Sektor Pemerintahan," hal. 1-5, 2021.
- [9] H. Cahyono, "Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik," *Menteri Huk. Dan Hak Asasi Mns. Republik Indones.*, hal. 110, 2018.
- [10] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review," *Proc. 27th Annu. Am. Conf. Inf. Syst. (AMCIS 2021)*, hal. 1-10, 2021.
- [11] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms that Influence Digital Transformation : A Delphi Study in Indonesian Banking and Insurance Industry," hal. 1-16, 2022.
- [12] S. De Haes, W. Van Grembergen, J. Anant, dan T. Huygh, *Enterprise Governance of Information Technology. Achieving Alignment and Value in Digital Organizations*, (3 ed.). S. 2020.
- [13] S. De Haes dan W. Van Grembergen, "An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment," *Inf. Syst. Manag.*, vol. 26, no. 2, hal. 123-137, 2009.
- [14] I. N. Suryawan, "View of Maximizing Organization Performance\_ The Role Of Travel Business In Jakarta\_.pdf." 2022.
- [15] I. G. A. Erawan, "Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions : A," vol. 4, no. 2, hal. 64-71, 2019.
- [16] M. Denscombe, "Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects," 2014.
- [17] R. Peterson, "Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance," *Dev. Success. ICT Strateg. Compet. Advantages a Glob. Knowledge-Driven Soc.*, Jan 2003.
- [18] R. S. Kaplan, D. P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work Putting the Balanced Scorecard to Work," 2009.
- [19] S. Vejseli, A. Rossmann, dan T. Connolly, "Agility matters ! Agile Mechanisms in IT Governance and their Impact on Firm Performance," hal. 5633-5642, 2020.
- [20] S. Vejseli, A. Rossmann, dan T. Connolly, *IT Governance and Its Agile Dimensions*. 2019.
- [21] L. Fink, "Journal of the Association for Information Systems Gaining Agility through IT Personnel Capabilities : The Mediating Role of IT Infrastructure Capabilities Gaining Agility through IT Personnel Capabilities : The Mediating Role of IT Infrastructure Capabil," vol. 8, no. 8, 2007.
- [22] H. Davies dan M. Zhivitskaya, "Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?," *Glob. Policy*, vol. 9, hal. 34-42, Jun 2018.
- [23] V. Braun dan V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology," *Qual. Res. Psychol.*, vol. 3, no. 2, hal. 77-101, 2006.
- [24] A. K. Shenton, "Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects," *Educ. Inf.*, vol. 22, no. 2, hal. 63-75, 2004.