

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era modern, program transformasi digital tidak hanya terjadi pada sektor privat, namun juga sektor pemerintahan. Bagi sektor pemerintahan, transformasi digital memberikan banyak manfaat. Menurut Todisco, *et al*, (2021), transformasi digital membantu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, mempercepat proses pengambilan kebijakan, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Menurut Sabani, *et al*, (2019), transformasi digital mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, menciptakan nilai publik, dan membantu meningkatkan kinerja. Dari perspektif kecepatan akses informasi dan layanan, transformasi digital mampu meningkatkan akses dan penyampaian informasi dan layanan pemerintah kepada warga negara, sektor usaha, pegawai, dan entitas publik lainnya (Layne & Lee, 2001).

Di Indonesia, transformasi digital juga menjadi program pemerintah. Dalam Sasaran dan Arah Kebijakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, Pemerintah Republik Indonesia berupaya mengembangkan pemerintahan digital guna menyusun kebijakan yang responsif dan layanan yang lebih baik bagi masyarakat. Di Kementerian Keuangan (Kemenkeu), program transformasi digital juga menjadi bagian dari Sasaran dan Arah Kebijakan yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2020-2024 pada point 5 (lima) yaitu Birokrasi dan Layanan Publik yang Agile, Efektif dan Efisien. Dalam Visi dan Misi sasaran pembangun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2025-2029 terdapat 17 (tujuh belas) program prioritas yang salah satunya adalah penguatan digitalisasi seperti peningkatan literasi digital, *link and match* kesenjangan kualitas dan kuantitas SDM yang belum sesuai dengan kebutuhan, termasuk juga peningkatan regulasi dan ruang digital dalam menghadapi resiko global terkait teknologi.

Sebagai salah satu unit eselon I di Kemenkeu, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) juga berupaya mengembangkan transformasi digital. Program

transformasi digital DJKN tercantum dalam *roadmap* organisasi, yaitu dengan mengembangkan proses bisnis berbasis digital yang responsif dengan perkembangan teknologi (DJKN, 2019). *Roadmap* ini menjadi acuan dalam pengembangan transformasi digital DJKN. Dalam *roadmap* tersebut, DJKN berupaya menyelaraskan proses bisnis dengan perkembangan digital guna meningkatkan kinerja dan kualitas layanan.

Guna mendukung program transformasi digital, pada tahun 2022 DJKN melakukan penataan kembali (reorganisasi) unit kerja di lingkungan Kantor Pusat dengan membentuk Direktorat Transformasi dan Sistem Informasi (TSI). Pembentukan unit kerja baru tersebut dimaksudkan untuk mempercepat proses transformasi proses bisnis dan teknologi informasi guna mendukung percepatan, simplifikasi, dan digitalisasi layanan.

Sebagai unit baru yang salah satu tugasnya untuk mempercepat transformasi digital, Direktorat TSI menjumpai sejumlah tantangan. Proses bisnis yang sangat beragam dan regulasi yang dinamis harus direspons secara cepat oleh Direktorat TSI dengan menyesuaikan sistem informasi digitalnya. Direktorat TSI juga perlu mengembangkan tata kelola yang baik, menjaga keamanan informasi, dan melakukan *update* teknologi terhadap sistem informasi di DJKN. Saat ini, Direktorat TSI tengah melakukan *reengineering* atas sejumlah sistem aplikasi yang mendukung proses bisnis utama maupun pendukung. Sebagai contoh, Direktorat TSI tengah melakukan *reengineering* portal lelang Indonesia. Awalnya, proses *reengineering* ditargetkan selesai pada tahun 2023. Namun demikian, proses *reengineering* masih terus berlangsung hingga saat ini dan belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini menghambat laju transformasi digital pada DJKN dan menjadi prioritas untuk segera dilakukan penanganan. Banyaknya aplikasi aplikasi yang aktif dan digunakan oleh pengguna, hal ini sangat berdampak kepada kinerja organisasi dan pelayanan publik.

Berdasarkan riset, sekalipun memiliki prospek yang sangat menjanjikan, nyatanya program transformasi digital lebih sering mengalami kegagalan daripada keberhasilan (Wade & Shan, 2021). Menurut Ramesh & Delen (2021), tingkat kegagalan program transformasi digital bisa mencapai 90% akibat faktor internal

maupun eksternal. Oleh karena itu, organisasi yang tengah mengembangkan program transformasi digital perlu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengantisipasi faktor-faktor apa saja yang menentukan keberhasilan program transformasi digital. Pengetahuan yang memadai atas *key success factor* tersebut akan membantu organisasi untuk menyiapkan strategi yang tepat dalam mengembangkan program transformasi digital.

Sejumlah pakar telah mengembangkan *tools* untuk mengukur tingkat kematangan digital (*digital maturity*) organisasi. Forrester (2017) telah meluncurkan The Digital Maturity Model 5.0 yang menjadi kerangka dalam pengukuran maturitas digital organisasi. Menurut Forrester (2017), dengan mengetahui kematangan digital saat ini, organisasi dapat mengetahui area-area penting yang dapat menjadi fokus perbaikan dan pengembangan berkelanjutan atas transformasi digital.

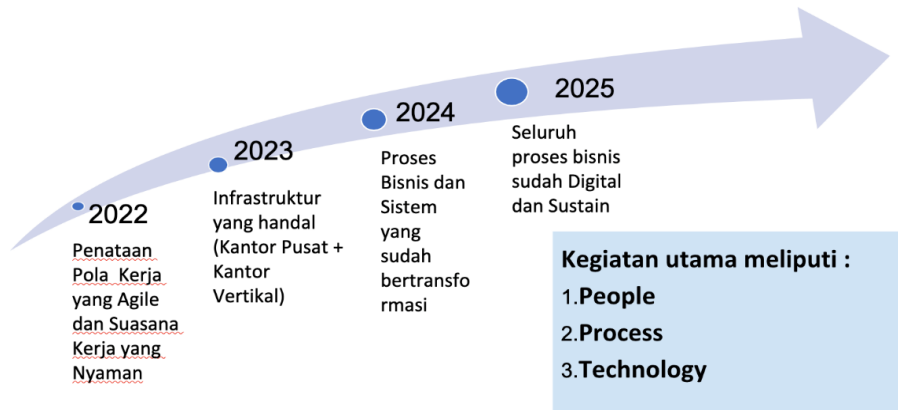
Haryanti, dkk (2023) telah mengembangkan model pengukuran maturitas digital (*Digital Transformation Self Assessment Maturity Model*) yang memungkinkan organisasi untuk mengklasifikasikan pencapaian maturitas digital. Secara keseluruhan, terdapat tujuh dimensi dan 21 subdimensi yang digunakan untuk mengukur level maturitas digital dalam organisasi. Aplikasi pengukuran maturitas digital tersebut mempertimbangkan berbagai dimensi yang terkait dengan transformasi digital, yaitu strategi, struktur organisasi, teknologi, karyawan, pelanggan, proses bisnis, dan budaya. Lebih lanjut, menurut Haryanti, dkk (2023), organisasi perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui aspek-aspek yang harus diperbaiki sehingga selaras dengan tujuan transformasi digital.

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi tingkat maturitas digital pada Direktorat TSI. Setelah tingkat maturitas digital berhasil diukur, selanjutnya akan dilakukan analisis untuk mengetahui lebih dalam elemen-elemen dalam maturitas digital yang perlu dibenahi oleh organisasi. Selanjutnya, penelitian ini akan berupaya merumuskan rekomendasi yang relevan guna mendukung program transformasi digital yang dilaksanakan oleh Direktorat TSI. Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yang penting untuk diangkat secara eksplisit sejak awal. Meskipun berbagai model penilaian tingkat maturitas digital telah

dikembangkan dan digunakan di berbagai sektor, hingga saat ini belum ditemukan studi sebelumnya yang menguji model Digital Transformation Self-Assessment Maturity Model (DX-SAMM) pada konteks institusi keuangan negara, khususnya pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Konteks DJKN sebagai bagian dari Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas pengelolaan aset negara memiliki karakteristik proses bisnis, struktur organisasi, dan regulasi yang unik. Hal ini menjadikan penerapan DX-SAMM dalam lingkungan DJKN memiliki potensi menghasilkan temuan-temuan kontekstual yang berbeda dari penerapan model serupa pada sektor swasta atau sektor publik lainnya. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti kesenjangan antara roadmap transformasi digital organisasi dengan kondisi aktual maturitas digital yang belum mencapai target. Penelitian ini berupaya mengevaluasi kesenjangan tersebut secara sistematis melalui DX-SAMM dan memberikan rekomendasi berbasis data yang bersifat aplikatif.

1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

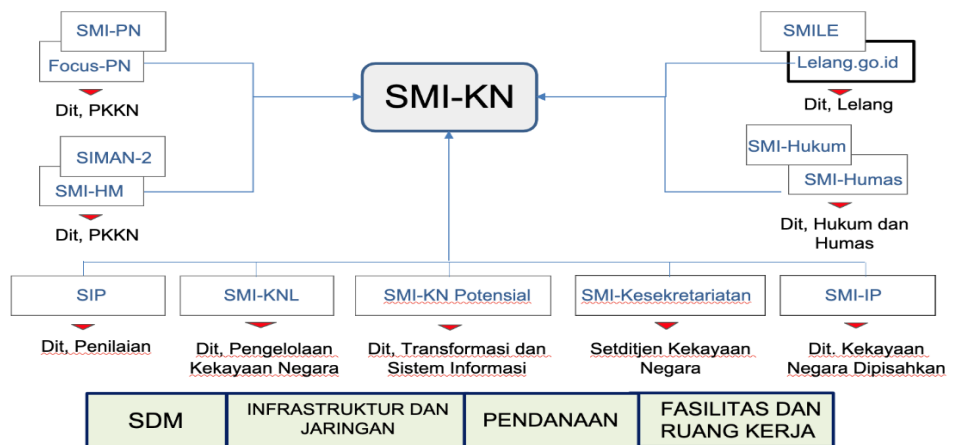
Masalah penelitian ini berkaitan dengan Direktorat TSI yang tengah berupaya untuk mengembangkan program transformasi digital pada organisasi yang menghadapi sejumlah tantangan dan permasalahan sesuai dengan roadmap yang telah ditetapkan. Sesuai dengan *Roadmap* Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) DJKN Tahun 2022-2025, DJKN menargetkan bahwa pada tahun 2025 seluruh proses bisnis organisasi sudah berbasis digital sebagaimana gambar 1.1.



Gambar 1.1 Roadmap TIK DJKN 2022-2025

Sumber : Roadmap TIK DJKN 2022-2025

Proses bisnis yang beragam menjadi kendala tersendiri dalam program transformasi digital organisasi. Direktorat TSI mengemban tanggung jawab untuk mengintegrasikan semua sistem manajemen informasi kekayaan negara sebagaimana gambar 1.2.



Gambar 1.2 Sistem Manajemen Informasi Kekayaan Negara Terintegrasi

Sumber : Roadmap TIK DJKN 2022-2025

Untuk menuju *roadmap* yang telah ditetapkan serta mengacu pada sistem manajemen informasi kekayaan negara, banyak tantangan yang dihadapi organisasi, antara lain:

- a. Proses bisnis yang sangat beragam dan regulasi yang dinamis;
- b. Perlunya dilakukan perbaikan tata kelola, peningkatan standar keamanan informasi, dan penyesuaian teknologi dalam mendukung proses bisnis;
- c. *Reengineering* sistem informasi yang lama dan belum mencapai target yang ditetapkan; dan
- d. Proses bisnis yang belum terintegrasi.

Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat pada tahun 2023, aspek layanan elektronik (*e-service*) menjadi salah satu komponen layanan yang perlu perbaikan dengan skor 4,35 dari skor maksimum (5,00). Apabila dirinci lebih detail, item dalam *e-service* yang perlu diperbaiki yaitu:

1. Estetika tampilan sistem aplikasi (skor: 4,18);
2. Estetika penataan/*layout* (4,18);
3. Keandalan (tidak *error*) situs web/aplikasi (4,30); dan
4. Kemampuan fitur interaksi (4,34).

Sampai awal tahun 2025, Direktorat TSI belum mencapai target yang ditetapkan dalam *roadmap* TIK organisasi, khususnya terkait optimalisasi transformasi proses bisnis menjadi transformasi digital dan belum secara menyeluruh integrasi sistem *core* bisnis di DJKN. Berdasarkan literatur, organisasi yang tengah menjalankan transformasi digital perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui kapabilitas saat ini dan mengidentifikasi kekurangan untuk mencapai tingkat maturitas digital yang diharapkan. Alat ukur untuk mengukur kapabilitas digital dalam upaya transformasi digital disebut dengan *Digital Maturity Assessment*.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat maturitas digital pada Direktorat TSI?
2. Apa langkah-langkah yang perlu dilakukan Direktorat TSI untuk menunjang keberhasilan program transformasi digital yang dilaksanakan Direktorat TSI dari perspektif maturitas digital?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi tingkat maturitas digital pada Direktorat TSI.
2. Mengusulkan rekomendasi yang relevan untuk menunjang keberhasilan program transformasi digital yang dilaksanakan Direktorat TSI.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Analitis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Direktorat TSI dalam pengembangan transformasi digital. Direktorat TSI dapat melakukan penyempurnaan layanan digital dengan berfokus pada elemen-elemen penting yang menunjang keberhasilan transformasi digital dari perspektif maturitas digital.

1.4.2 Manfaat Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang pengembangan transformasi digital di sektor pemerintahan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam penelitian mengenai transformasi digital.

1.4.3 Manfaat Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur transformasi digital di sektor publik, khususnya dengan memberikan bukti empiris mengenai penerapan *Digital Transformation Self Assessment Maturity Model* dalam konteks institusi keuangan negara. Untuk memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi tingkat maturitas digital di lembaga pemerintah yang memiliki proses bisnis kompleks dan padat regulasi. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi DJKN, khususnya Direktorat TSI, dalam melakukan perbaikan sistem informasi, tata kelola teknologi, dan kebijakan transformasi digital yang lebih terukur, memberikan rekomendasi spesifik yang dapat diimplementasikan untuk mempercepat pencapaian target *roadmap*

transformasi digital organisasi dan menjadi referensi awal bagi lembaga-lembaga pemerintah lainnya yang ingin melakukan self-assessment maturitas digital secara lebih sistematis.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah evaluasi tingkat maturitas digital pada Direktorat TSI, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan.

1.6. Kerangka Penelitian

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup, dan kerangka penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan teori-teori yang menjadi dasar penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan analisis dan pembahasan berisikan tentang temuan yang diperoleh dari penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan simpulan, keterbatasan, dan saran.