

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) saat ini sudah terbukti banyak memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi para penggunanya, baik internal maupun eksternal. Dalam perkembangannya saat ini, posisi TI pada beberapa organisasi sudah berubah dari yang sebelumnya merupakan pendukung atau *support* organisasi menjadi *enabler*, *driver* bahkan *transformer* yang sangat berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Kapabilitas TI memiliki peran yang sangat vital dalam membentuk keunggulan kompetitif organisasi (Bhatt & Grover, 2005). Pada saat organisasi melakukan transformasi digital pada seluruh bisnisnya dan melakukan inovasi digital untuk memanfaatkan peluang masa depan, maka proses bisnis yang menjalankan strategi bisnis menjadi semakin bergantung pada TI (Bharadwaj et al., 2013). Dalam melakukan transformasi bisnis pada organisasi, Arsitektur Enterprise atau *Enterprise Architecture* (EA) adalah kunci transformasi digital yang berkontribusi signifikan untuk penyelarasan TI dan bisnis. EA memainkan peran yang efektif dalam transformasi digital yang memungkinkan pelaksanaannya lebih tepat waktu dan anggaran (Spence & Michell, 2015)

Arsitektur Enterprise atau *Enterprise Architecture* (EA) merupakan suatu konsep dan praktik yang banyak diimplementasikan oleh organisasi dalam rangka menyelaraskan strategi bisnis organisasi dengan strategi teknologi informasi. Dengan

implementasi EA, peran teknologi organisasi dapat dioptimalkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi, sehingga organisasi dapat memiliki potensi lebih

baik untuk mencapai *goals*, visi dan misinya. EA dapat menggambarkan kondisi organisasi eksisting (*as is*) dan target (*to be*) yang diinginkan dari proses bisnis, data, sistem aplikasi organisasi, dan infrastruktur teknologi informasi dalam berbagai perspektif pengguna yang berbeda dan memberikan arahan peta jalan (*roadmap*) untuk mencapai target organisasi dari kondisi saat ini (J., 1987). EA mendefinisikan bagaimana suatu sistem TI organisasi dapat berevolusi secara dinamis dalam menanggapi kebutuhan lingkungan bisnis yang terus berubah dalam bentuk deskripsi arsitektur organisasi meliputi arsitektur bisnis, data, aplikasi dan teknologi (Standard & Group, 2013). Sejak konsep EA diperkenalkan oleh Zachman pada tahun 1987, sudah banyak organisasi yang mengimplementasikan EA. Organisasi menggunakan EA untuk berbagai tujuan termasuk diantaranya untuk menyelaraskan bisnis dan TI (Pereira & Sousa, 2005), transformasi strategis organisasi (Tamm et al., 2015), membina inovasi bisnis dan mendukung interoperabilitas teknologi (Winter et al., 2014), integrasi dan interoperabilitas sistem informasi (Panetto & Molina, 2008), akuisisi organisasi (Toppenberg et al., 2015), kesesuaian kepatuhan pengembangan sistem (Foorthuis et al., 2010), otomasi sumber informasi (Farwick et al., 2013) dan pengelolaan manajemen standar teknologi (Boh & Yellin, 2006).

Implementasi EA pada organisasi dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, bukan hanya dari sisi analisis *cost benefit*, namun juga memberikan manfaat lainnya seperti menurunkan resiko implementasi teknologi informasi, mempercepat waktu pengembangan sistem, dan efisiensi proses bisnis. Manfaat utama yang dapat diperoleh dari EA berupa manfaat strategis bagi organisasi yang meliputi : keunggulan operasional, keintiman pelanggan, inovasi produk/ layanan dan kelincahan strategis (Ross, 2011). Implementasi EA yang berkualitas dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian manfaat positif organisasi melalui keselarasan

organisasi, ketersediaan informasi, optimalisasi portofolio sumberdaya, dan sumber daya yang saling melengkapi (Tamm et al., 2011). Implementasi EA mempermudah organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnis dengan memberikan arahan pengembangan solusi TI yang sesuai, meningkatkan kemampuan bisnis, sistem aplikasi, dan basis data khususnya yang terkait proses bisnis inti suatu organisasi (Ross et al., 2006). EA berperan penting untuk memberikan jaminan investasi TI yang sudah dilakukan organisasi dapat memberikan nilai sejalan dengan strategi bisnis (Gartner, 2014). Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa EA memberikan nilai bagi organisasi. Implementasi EA pada beberapa bank di Australia menghasilkan penghematan biaya lebih dari \$ 200 juta (1,4 % dari pengeluaran operasional organisasi) melalui rasionalisasi dan penggunaan kembali aset TI sehingga lebih optimal (Burns et al., 2009). Dalam transformasi bisnis berskala besar dengan dukungan TI, EA membantu organisasi untuk menghemat biaya sekitar \$ 20 juta pada tahun pertama program (sekitar 2% dari total biaya program lima tahun) melalui identifikasi sinergi dan pemanfaatan kembali sumber daya TI (Tamm et al., 2015). Kontribusi implementasi EA terhadap organisasi direpresentasikan dengan tercapainya kinerja organisasi yang meliputi 4 (empat) perspektif *balanced score card* (BSC) yang meliputi perspektif finansial (*financial*), pelayanan pelanggan (*customer satisfaction*), internal proses bisnis (*internal business process*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)(Boucharas & Steenbergen, 2010).

Sudah terdapat banyak bukti hasil penelitian yang dapat menunjukkan peran penting dan dampak positif yang dapat diberikan EA untuk organisasi. Namun demikian, masih banyak organisasi melihat EA sebagai konsep abstrak yang membutuhkan investasi signifikan dengan manfaat yang sulit ditunjukkan (Lange et al., 2016). EA memiliki potensi penciptaan nilai (*value*

*creation*) yang ditawarkan, namun banyak organisasi melihat EA sebagai "lubang hitam" organisasi di mana biaya dikeluarkan namun proposisi nilai yang dapat diperoleh sering kali ambigu (De Vries & Van Rensburg, 2009). Meskipun banyak penelitian berasumsi terdapatnya manfaat EA, hanya sebagian kecil yang memberikan bukti empiris tentang manfaat EA dan sebagian besar penulis tidak mendefinisikan konsep-konsep seperti tujuan dan manfaat seperti apa yang diperoleh, juga tidak secara eksplisit menjelaskan bagaimana manfaat tersebut dapat dicapai (Boucharas et al., 2010). Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa manfaat yang dapat diperoleh dari implementasi EA untuk organisasi dipengaruhi oleh beberapa variabel atau konstruk lainnya. Hubungan implementasi EA dalam konteks pencapaian kinerja organisasi dibangun oleh konstruk tata kelola EA dan kapabilitas EA organisasi (Shanks et al., 2018). Tata kelola EA atau *EA Governance* adalah sekumpulan praktik terkait penetapan kebijakan, aturan, standard yang ditetapkan pimpinan serta aktivitas pengarahan, monitoring dan evaluasi implementasi EA oleh pimpinan. Tata kelola fokus pada bagaimana pengambilan keputusan dan akuntabilitas dari stakeholder dan struktur organisasi dalam pengambilan keputusan (Weill & Ross, 2004). Kapabilitas Layanan EA (*EA Service Capability*) dibentuk atas 4 (empat) komponen yaitu : Konten EA, Standard EA, Partisipasi *Stakeholder* EA dan Pengetahuan/ Keterampilan EA. (Lange et al., 2016)

Hubungan implementasi EA dalam bentuk asimilasi dan orientasi strategis EA terhadap kinerja organisasi dipengaruhi oleh kelincahan organisasi (*firm agility*) (Hazen et al., 2017). Kinerja organisasi dalam kaitannya dengan implementasi EA dimediasi oleh kesesuaian proyek (*project compliance*) dan *architectural insight* (Foorhuis et al., 2016). Implementasi EA dimediasi oleh *organizational anchoring* dalam pencapaian kinerja organisasi (Lange et al., 2016).

Ridha Hanafi, 2023

**PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hubungan implementasi EA yang merupakan kapabilitas IT organisasi dengan kelincahan proses bisnis (*business process agility*) yang merupakan mediasi terhadap pencapaian kinerja organisasi dimoderasi secara positif oleh faktor lingkungan (*environmental factor*) (Chen et al., 2014).

Pemerintah Indonesia sangat menyadari pentingnya peranan teknologi Informasi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan menciptakan *good governance*. Untuk mewujudkan hal tersebut maka kebijakan untuk pemanfaatan Teknologi Informasi telah sejak lama diterapkan dengan penerapan *e-Government*. *E-Government* merupakan praktik yang dilakukan Instansi Pemerintah dalam pemberian layanan pemerintahan khususnya layanan publik yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi (TI) agar lebih mudah diakses, efektif, efisien dan akuntabel (Sabani et al., 2019). Praktik e-government menekankan penggunaan perangkat digital untuk meningkatkan penyampaian layanan publik (Sabani et al., 2018). Arahannya untuk praktik *e-Government* pada instansi pemerintah di Republik Indonesia telah dimulai tahun 2001 melalui Inpres No.6 Tahun 2001 tentang telematika yang diperkuat oleh Inpres No.3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*. Kedua kebijakan tersebut merupakan langkah awal dari Pemerintah Republik Indonesia untuk melaksanakan praktik pemerintahan yang didukung oleh pemanfaatan solusi digital atau TI. Kebijakan tersebut kemudian diperbaharui dengan keluarnya Peraturan Presiden (Perpres) No 95 Tahun 2018 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE merupakan praktik penyelenggaraan pemerintahan yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dengan tujuan untuk memberikan layanan terbaik kepada pengguna yaitu publik dan internal administrasi pemerintahan (Perpres No.95 Tahun 2018, 2018).

Implementasi SPBE merupakan kewajiban yang harus diikuti oleh seluruh Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah di Republik Indonesia. Tujuan dari implementasi SPBE adalah mewujudkan layanan yang menyeluruh dan terintegrasi untuk mencapai kinerja birokrasi yang tinggi dan pelayanan publik yang terbaik (Perpres No.95 Tahun 2018, 2018). Manfaat yang diharapkan dengan implementasi SPBE diantaranya adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas proses bisnis; mempermudah, mempermudah dan mempercepat layanan publik; serta mengurangi potensi praktik korupsi secara signifikan. Penerapan *e-government* di Indonesia yang sudah dimulai sejak tahun 2001 telah memberikan banyak perkembangan dan manfaat yang signifikan (Ikhsan et al., 2021). Implementasi *e-government* di Indonesia pada era disrupsi telah memberikan beberapa manfaat dari berbagai dimensi sosial, ekonomi, dan pemerintahan. Manfaat utama adalah peningkatan kualitas pelayanan publik, seperti peningkatan kepuasan masyarakat, transparansi pelayanan, peningkatan partisipasi dalam pemberdayaan masyarakat dan penghematan biaya (Mus, 2022).

Implementasi *e-government* sudah terbukti dapat memberikan berbagai manfaat bagi Instansi pemerintah dalam menjalankan proses pemerintahan dan berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi. Namun demikian implementasi *e-government* di beberapa Negara berkembang masih memiliki banyak kendala dan permasalahan antara lain keterbatasan infrastruktur, sumber daya manusia yang kurang memadai serta lingkungan yang kurang mendukung termasuk tata kelola dan manajemen TI (Deng, et al., 2018). Implementasi *e-government* atau SPBE di Indonesia secara keseluruhan belum memuaskan untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi, disebabkan oleh rendahnya ketersediaan layanan, standar kualitas informasi yang belum baik, layanan *e-government* yang belum reliabel, dan keamanan informasi yang masih rentan ancaman

Ridha Hanafi, 2023

**PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(Sabani et al., 2019). Kinerja organisasi belum dapat dicapai secara optimal melalui *e-government* disebabkan belum terwujudnya layanan publik yang optimal, sehingga menjadi tantangan bagi perkembangan teknologi informasi dalam administrasi publik (Hermanto et al., 2020). Kepercayaan yang rendah terhadap pengelolaan *e-government* mengakibatkan rendahnya penggunaan layanan *e-government* (Witarsyah et al., 2017). Tingkat penerapan *e-government* di Indonesia masih tertinggal apabila dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya (Witarsyah et al., 2017). Implementasi *e-government* yang belum optimal untuk mendukung kinerja organisasi di Indonesia menjadi permasalahan utama yang menjadi perhatian pada penelitian ini.

Dalam implementasi *e-government* di Indonesia, berdasarkan data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tahun 2020 masih banyak ditemukan permasalahan serius yang harus segera diselesaikan. Permasalahan pertama adalah masih terjadi pemborosan anggaran belanja TIK dikarenakan pemanfaatannya yang tidak efektif secara nasional. Rata-rata anggaran belanja TIK nasional sebesar lebih dari 5 (lima) triliun rupiah per tahun yang mengalami peningkatan pada setiap tahunnya ternyata belum diikuti oleh efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatannya. Diperoleh data bahwa terdapat 65 % dari anggaran belanja aplikasi atau perangkat lunak termasuk lisensinya digunakan untuk pembangunan dan operasional aplikasi sejenis yang merupakan duplikasi antar instansi. Berdasarkan hasil survei Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2020 terkait infrastruktur Pusat Data (*data center*) juga diperoleh fakta bahwa banyak terdapat duplikasi pusat data pada Instansi pemerintah, dimana rata-rata setiap Instansi Pemerintah memiliki lebih dari 1 (satu) pusat data, padahal semestinya cukup memiliki 1 (satu) pusat data saja. Hal ini diperburuk lagi oleh fakta dimana



tingkat utilisasi atau pemanfaatan pusat data dan infrastruktur TIK secara nasional, masih sangat rendah yaitu hanya 30 % dari kapasitas maksimalnya. Fakta ini menunjukkan bahwa dalam implementasi SPBE di Indonesia sangat lemah dalam hal perencanaan dan koordinasi secara nasional, sehingga mengakibatkan sangat mungkin terjadinya penganggaran belanja TIK yang kurang tepat dan perencanaan kapasitas TIK yang tidak sesuai kebutuhan. Permasalahan berikutnya adalah implementasi SPBE di Republik Indonesia masih belum dapat secara menyeluruh dan optimal digunakan untuk mendukung layanan administrasi pemerintahan dan publik.

Implementasi SPBE semestinya dapat berkontribusi pada pencapaian peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan namun ternyata belum optimal, dimana masih terdapat terdapat permasalahan pada beberapa aspek seperti akuntabilitas kinerja organisasi, pengelolaan administrasi keuangan negara, penanggulangan korupsi, dan penyediaan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan yang baik. Beberapa data dukung yang menunjukkan permasalahan tersebut antara lain:

- a. Berdasarkan laporan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) II tahun 2022 dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), hasil pemeriksaan mengungkapkan 564 temuan yang memuat 781 permasalahan yang terdiri atas 1 permasalahan ketidakhematan, 775 permasalahan ketidakefektifan, 3 permasalahan kerugian sebesar Rp763,27 juta, dan 2 permasalahan kekurangan penerimaan sebesar Rp5,97 miliar. Berdasarkan data Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) tahun 2022 dari BPK, hasil pemeriksaan BPK atas 541 LKPD tahun 2021 mengungkapkan opini wajar tanpa pengecualian (WTP) atas 500 (92,4 persen) LKPD, opini wajar dengan pengecualian (WDP) atas 38 LKPD (7 persen), dan opini tidak

Ridha Hanafi, 2023

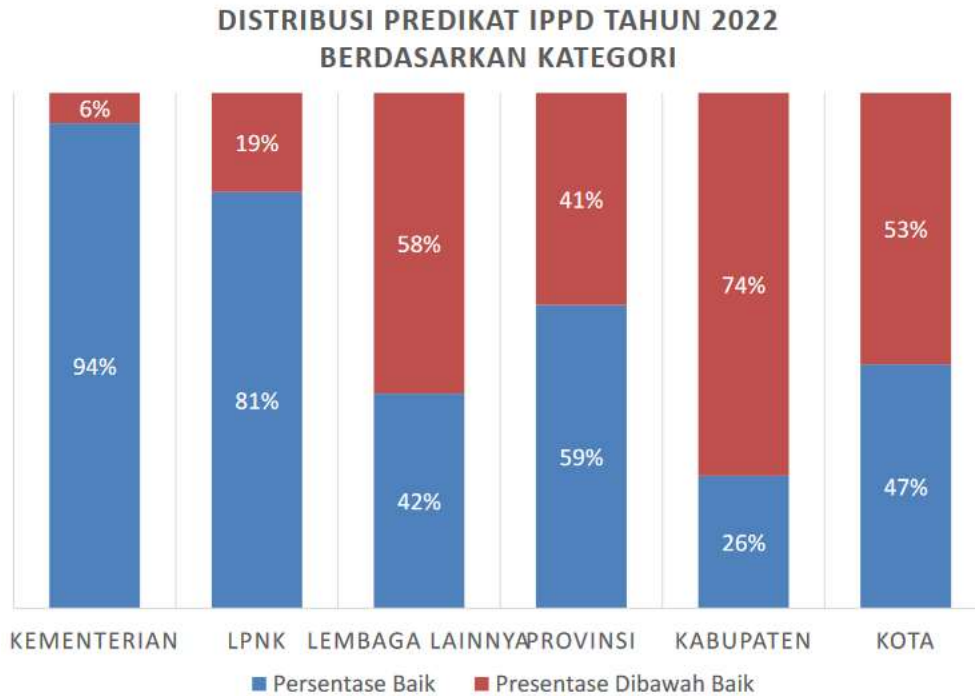
*PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menyatakan pendapat (TMP) atas 3 LKPD (0,6 persen) LKPD. Masih terdapat LKPD dengan kategori WDP dan TMP.

- b. Berdasarkan data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait Indeks Reformasi Birokrasi yang menunjukkan kinerja Pemerintah Daerah Tahun 2021 sudah terdapat 1 pemerintah provinsi dengan predikat AA, 16 pemerintah daerah dengan predikat A, 63 pemerintah daerah dengan predikat BB, 293 pemerintah daerah dengan predikat B dan 155 pemerintah daerah dengan predikat C&CC. Walaupun beberapa Pemerintah Daerah sudah masuk kategori baik bahkan sudah ada yang sangat baik, namun demikian masuk banyak yang belum masuk kategori baik, dimana masih berpredikat C & CC. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja birokrasi pada banyak Pemerintah Daerah masih perlu ditingkatkan.
- c. Berdasarkan Laporan Transparency International tahun 2022, indeks persepsi korupsi Republik Indonesia mendapat nilai 34 dari 100, menurun 4 poin dari tahun sebelumnya serta berada pada peringkat 110 dunia, menurun dari peringkat 96 pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan korupsi di Republik Indonesia masih belum optimal bahkan cenderung mengalami penurunan dari periode sebelumnya.
- d. Berdasarkan data penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2022 yang dilaksanakan Ombudsman, diperoleh hasil masih banyak Pemerintah Daerah yang mendapatkan Opini kualitas rendah dan sedang. Dimana pada Pemerintah Daerah Provinsi terdapat sebanyak 15, Pemerintah Daerah Kota sebanyak 45 dan Pemerintah Daerah Kabupaten sebanyak 245.

Untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi e-government atau SPBE di Indonesia dilakukan proses evaluasi SPBE pada seluruh Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah setiap 2 (dua) tahun sekali berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 5 tahun 2018 tentang Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang diperbarui oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 9 tahun 2020. Berdasarkan hasil evaluasi SPBE tahun 2022 yang dikoordinasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB), diperoleh hasil bahwa tingkat maturitas implementasi SPBE Instansi Pemerintah yang direpresentasikan dengan Indeks SPBE yang sudah banya memiliki predikat baik adalah pada Instansi Pusat yaitu di Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Namun demikian untuk Pemerintah Daerah mayoritas masih memiliki indeks SPBE dengan predikat dibawah baik. Pada Pemerintah Daerah Provinsi yang memiliki indeks SPBE dengan predikat dibawah baik adalah 41%. Pada Pemerintah Daerah Kabupaten yang memiliki indeks SPBE dengan predikat dibawah baik adalah 74% dan di Pemerintah Daerah Kota sebesar 53%. Data sebaran Nilai Indeks SPBE Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat dilihat pada Gambar I-1 sebagai berikut :



Gambar I-1. Distribusi Nilai Indeks SPBE Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah berdasarkan predikat  
Sumber: Pelaksanaan Pemantauan Dan Evaluasi Penerapan SPBE 2022 Kementerian PAN-RB (2022)

Data sebaran yang lebih detil terkait pencapaian indeks SPBE Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah di Republik Indonesia hasil valuasi SPBE tahun 2022 dapat dilihat pada Tabel I-1 sebagai berikut :

Tabel I-1.Rekapitulasi Hasil Evaluasi SPBE Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah Tahun 2022

Sumber: Pelaksanaan Pemantauan Dan Evaluasi Penerapan SPBE 2022 Kementerian PAN-RB (2022)

INTANSI PEMERINTAH	KURANG ( < 1,8 )	CUKUP ( 1,8 - < 2,6 )	BAIK ( 2,6 - < 3,5 )	SANGAT BAIK ( 3,5 - < 4,2 )	MEMUASKAN ( 4,2 - < 5,0 )	JUMLAH
KEMENTERIAN	2	7	22	3	0	34
LPNK	2	5	16	2	0	25
LEMBAGA LAINNYA	9	18	6	0	0	33
PEMERINTAH PROVINSI	4	13	16	1	0	34
PEMERINTAH KABUPATEN	94	144	60	3	0	301
PEMERINTAH KOTA	19	41	30	0	0	90
TOTAL	130	228	150	9	0	517

Berdasarkan data hasil evaluasi SPBE pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi SPBE di Indonesia yang umumnya sudah baik adalah pada Instansi Pusat yang meliputi Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK). Adapun implementasi pada Pemerintah Daerah baik Pemerintah Daerah Provinsi maupun Kabupaten/ Kota umumnya masih belum baik dan masih perlu dilakukan perbaikan kedepan.

Berdasarkan fakta-fakta yang diperoleh dan dijelaskan di atas, implementasi *e-government* atau SPBE pada Instansi Pemerintah di Republik Indonesia masih belum optimal untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi dikarenakan masih banyak kendala dan permasalahan yang cukup serius untuk segera dibenahi. Pada Instansi Pemerintah khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota umumnya masih memiliki indeks SPBE atau tingkat maturitas dibawah baik, serta masih banyaknya permasalahan dalam implementasi *e-government* atau SPBE, khususnya dalam hal perencanaan, koordinasi secara nasional serta belum optimalnya tata kelola dan pencapaian kinerja organisasi, maka perlu dilakukan perbaikan dan solusi yang perlu diambil kedepan. Salah satu praktik teori yang umum diimplementasikan untuk perencanaan TI yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja organisasi adalah implementasi *Enterprise Architecture* (EA)

Ridha Hanafi, 2023

**PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

atau Arsitektur Enterprise. Dalam konteks SPBE, implementasi EA ini dikenal dengan istilah Arsitektur SPBE.

EA mendefinisikan kondisi eksisting dan target organisasi yang meliputi proses bisnis, kemampuan, sistem aplikasi organisasi, data, dan infrastruktur TI serta memberikan panduan peta jalan (*roadmap*) untuk mencapai target organisasi dari kondisi eksisting (Lankhorst, 2009). EA telah banyak diimplementasikan organisasi sebagai metoda dan praktik perencanaan dan tata kelola TI untuk mengakomodasi kompleksitas dan perubahan organisasi, serta untuk menyelaraskan dengan perencanaan strategis untuk mencapai tujuan organisasi (Niemi & Pekkola, 2020). Hubungan implementasi EA dalam konteks pencapaian kinerja organisasi dibangun oleh konstruk tata kelola EA dan kapabilitas EA organisasi (Shanks et al., 2018). Hubungan implementasi EA terhadap kinerja organisasi dipengaruhi melalui mediasi kelincahan organisasi (*firm agility*) (Hazen et al., 2017). Berdasarkan dasar teori tersebut pada penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis terkait bagaimana hubungan antara implementasi EA melalui konstruk tata kelola EA dan kapabilitas EA organisasi dalam pencapaian kinerja organisasi melalui pencapaian kelincahan organisasi, atau dimediasi oleh kelincahan organisasi.

Salah satu program penting yang diamanatkan dalam penerapan SPBE sesuai dengan Perpres No 95 Tahun 2018 pada pasal 6-12 adalah adanya kewajiban bagi seluruh Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah di Republik Indonesia untuk menyusun dan mengimplementasikan Arsitektur SPBE. Arahan implementasi Arsitektur SPBE diperkuat dengan turunnya kebijakan nasional Arsitektur SPBE pada Perpres No 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur SPBE. Arsitektur SPBE merupakan suatu *framework* yang dapat menggambarkan bagaimana domain arsitektur yang meliputi proses bisnis, data dan informasi, infrastruktur teknologi, aplikasi, dan keamanan

Ridha Hanafi, 2023

**PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

informasi dapat dikelola secara terintegrasi dalam penyampaian layanan SPBE, baik layanan publik maupun administrasi pemerintahan yang terintegrasi (Perpres No.95 Tahun 2018, 2018). Arsitektur SPBE adalah konsep dan praktik penerapan EA pada Instansi Pemerintah di seluruh Republik Indonesia. Dengan adanya arsitektur SPBE diharapkan strategi organisasi dan TIK Instansi Pemerintah di seluruh Republik Indonesia dapat selaras untuk mendukung tujuan organisasi, perencanaan dan implementasi solusi TIK yang terkoordinasi dan terstruktur, sehingga menghasilkan suatu layanan TIK yang sesuai kebutuhan dan mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada seperti dijelaskan sebelumnya. Saat ini pada instansi Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota khususnya di Jawa Barat, praktik penyusunan Arsitektur SPBE umumnya sudah dilakukan, namun demikian level implementasinya masih beragam, dimana ada yang sudah menyusun Arsitektur SPBE lengkap untuk seluruh domain dan referensi yang terdiri Arsitektur proses bisnis, data/ informasi, layanan, aplikasi, infrastruktur dan keamanan informasi. Diantaranya, sudah menyusun arsitektur target yang dapat digunakan untuk penyusunan Peta Rencana SPBE yang digunakan untuk perencanaan dan penganggaran periodik tahunan SPBE. Pada sisi lain masih terdapat Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota yang baru dalam tahap awal penyusunan Arsitektur SPBE dimana masih arsitektur eksisting dan belum lengkap untuk pemenuhan seluruh domain dan referensi Arsitektur SPBE.

Kinerja Instansi Perintah Kabupaten Kota direpresentasikan dengan ketercapaian target dan sasaran yang direpresentasikan dengan IKU (indeks kinerja utama) pada RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah), Indeks RB (reformasi birokrasi), dan indeks SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Saat ini umumnya Pemerintah Daerah di Jawa Barat sudah menyusun RPJMD namun demikian dilihat bahwa pencapaian target dan sasaran IKU

Ridha Hanafi, 2023

*PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

belum seluruhnya tercapai, masih ada beberapa indikator yang belum mencapai target. Untuk Indeks RB berdasarkan hasil penilaian tahun 2022, walaupun sudah banyak yang memperoleh indeks dengan kategori baik dan sangat baik (A dan B), namun demikian masih terdapat beberapa Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota dengan cukup (CC), misalnya Kabupaten Bekasi, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Subang, Kabupaten Tasikmalaya dan Kota Banjar. Untuk Indeks SAKIP, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Jawa Barat seluruhnya sudah mendapatkan predikat minimal baik (B) sehingga dapat dikategorisasikan sudah baik. Berdasarkan data diatas, kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota masih perlu ditingkatkan untuk yang masih termasuk kategori belum baik, sedangkan untuk yang sudah memperoleh kinerja baik perlu dipertahankan. Secara umum kinerja Instansi Pemerintah diatas dapat direpresentasikan dengan kinerja terkait layanan publik dan layanan administrasi pemerintahan yang terkait dengan akuntabilitas kinerja pemerintahan. Sesuai dengan arahan kebijakan Nasional pada Perpres 95 Tahun 2018 tentang SPBE, baik layanan publik maupun administrasi pemerintahan diarahkan untuk pemanfaatan layanan elektronik atau dengan melalui praktik SPBE. Praktik SPBE dengan didukung implementasi Arsitektur SPBE diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi melalui kelincahan organisasi.

Kelincahan organisasi dapat diperoleh dari implementasi SPBE dengan terciptanya layanan SPBE yang meliputi layanan publik dan administrasi pemerintahan yang efektif, efisien, sesuai kebutuhan pengguna dan adaptif terhadap kondisi lingkungan yang dinamis. Saat ini kondisi layanan publik dan administrasi pemerintahan pada Kabupaten/ Kota di Provinsi Jawa Barat masih banyak yang dilakukan manual, belum didukung oleh system elektronik, belum terintegrasi, masih banyak layanan yang berjalan sendiri-sendiri, serta belum dibangun berdasarkan perencanaan dan

Ridha Hanafi, 2023

*PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu



arsitektur yang baik. Hal ini menyebabkan layanan tersebut belum optimal, belum dapat memenuhi kebutuhan pengguna serta belum dapat bersifat adaptif. Penyusunan Arsitektur SPBE diharapkan dapat menciptakan layanan yang terencana, terintegrasi, sesuai kebutuhan pengguna dan dapat adaptif menyesuaikan perubahan dinamis lingkungan sehingga dapat menciptakan kelincahan organisasi.

Terdapat fakta yang menarik dari hasil penilaian evaluasi SPBE tahun 2018-2022 yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia yang menunjukkan bahwa Instansi Pemerintah yang mendapatkan nilai indeks SPBE yang baik umumnya sudah memiliki tim Koordinasi SPBE yang sudah dilegalisasi dan bekerja sesuai dengan tupoksinya, serta memiliki kebijakan tata kelola SPBE yang baik pula. Tim Koordinasi SPBE berdasarkan Perpres No 95 Tahun 2018 Tentang SPBE merupakan tim kerja yang dibentuk oleh Kepala Instansi/ Lembaga/ Pemerintah Daerah yang dikepalai oleh Sekretaris Instansi/ Sekretariat Daerah dengan anggota beberapa pimpinan perwakilan unit kerja/ perangkat daerah yang mempunyai tugas melakukan koordinasi, memberikan arahan, pemantauan dan evaluasi atas implementasi SPBE di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Kebijakan terkait SPBE berupa kebijakan rencana induk dan arsitektur SPBE, perencanaan dan penganggaran SPBE, pengelolaan pusat data dan jaringan infra pemerintah, inovasi proses bisnis terintegrasi dan lainnya yang sudah ditetapkan dan direalisasikan menunjukkan adanya peran Pimpinan dalam memberikan arahan terkait pelaksanaan SPBE yang baik. Dari hasil evaluasi SPBE yang dilakukan pada tahun 2018 dan 2019 juga dapat dilihat bahwa umumnya Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah yang memiliki indeks SPBE yang rendah memang kurang didukung oleh pimpinan, yang ditunjukkan dengan belum ada atau terbentuknya tim Koordinasi SPBE yang ditetapkan secara

legal. Hal ini menunjukkan adanya potensi peran kepemimpinan yang kuat dalam pencapaian keberhasilan SPBE di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Pentingnya peran pimpinan juga sesuai dengan hasil *focus group discussion* (FGD) SPBE yang dilaksanakan Dinas Kominfo Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2020, dimana peserta menyetujui bahwa keberhasilan implementasi SPBE dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen pimpinan Pemerintah Daerah. Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Rowe et al., 2005). Kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai sumber potensial untuk pengembangan manajemen dan perbaikan kinerja organisasi (Avolio et al., 2009). Kepemimpinan merupakan pemasok dan pendukung utama komitmen organisasi untuk mencapai Visinya. Proses pengambilan keputusan dan pengelolaan otorisasi secara signifikan, bahkan dalam suatu organisasi yang terdesentralisasi, berasal dari kepemimpinan. Organisasi yang lincah (*agile organization*) sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan perlu memenuhi 3 (tiga) kriteria yang harus dipenuhi yaitu kecepatan, pelaksanaan keputusan yang sebenarnya, dan respon yang cepat (Boaz & Fox, n.d.). Namun demikian walaupun umumnya kepemimpinan berkontribusi positif pada pencapaian kinerja organisasi, ternyata terdapat juga penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, khususnya tipe kepemimpinan tertentu tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada pencapaian kinerja organisasi melalui kelincahan organisasi (de Oliveira et al., 2012).

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan diatas tersebut, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi dan menganalisa bagaimana implementasi praktik EA khususnya pada kasus implementasi arsitektur SPBE di Instansi Pemerintah Daerah yang direpresentasikan dengan kapabilitas dan tata kelola EA dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui

kelincahan organisasi. Terdapat beberapa konstruk atau variable yang potensial berpengaruh pada bagaimana hubungan implementasi EA dengan kinerja organisasi berdasarkan beberapa penelitian yang sudah dijelaskan diatas, diantaranya adalah tata kelola TI organisasi, faktor kepemimpinan, lingkungan organisasi, *project compliance*, asimilasi dan kapabilitas EA, dan *organizational anchoring*. Pada implementasi SPBE di Indonesia, faktor kepemimpinan menjadi suatu hal yang dipandang dan dinilai berkontribusi pada keberhasilan implementasi SPBE. Pada penelitian ini dilakukan analisa secara spesifik bagaimana faktor kepemimpinan dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja organisasi dengan cara memoderasi kapabilitas EA dan tata kelola EA pada pencapaian kinerja organisasi melalui kelincahan organisasi. Peran kepemimpinan dalam memoderasi implementasi EA melalui konstruk kapabilitas EA dan tata kelola EA untuk pencapaian kinerja organisasi melalui kelincahan organisasi merupakan riset gap dalam penelitian ini. Novelty penelitian ini adalah bagaimana model implementasi EA pada instansi pemerintahan di Indonesia dapat berkontribusi positif untuk pencapaian kinerja organisasi melalui kelincahan organisasi, dimana adanya peran kepemimpinan yang memoderasi hubungan antara kapabilitas EA dan tata kelola EA dengan kelincahan organisasi.

Pada tahap awal penelitian ini akan menggunakan studi literatur dengan menggunakan metode *Structured Literature Review* (SLR) untuk menganalisis konstruk terkait, kemudian akan dilakukan analisis kualitatif dengan wawancara dengan para ahli atau pakar dan praktisi EA di Indonesia untuk memperkuat hipotesis model penelitian yang akan diusulkan. Untuk menguji model akan dilakukan analisis kuantitatif dengan mengambil objek penelitian dari studi kasus implementasi SPBE di seluruh Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota yang ada di Provinsi Jawa Barat. Pengujian model akan dilakukan dengan pelaksanaan Survey untuk pengumpulan data

Ridha Hanafi, 2023

**PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kepada beberapa Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terkait dengan implementasi dan pelaksanaan EA atau Arsitektur SPBE di Perangkat Daerah terkait di Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota yang ada di Provinsi Jawa Barat. Analisa data dan pengujian dari model penelitian yang merupakan model structural dilakukan dengan menggunakan metode statistik menggunakan *Confirmatory Factor Analysis- Structured Equation Modelling* (CFA-SEM)

## 1.2. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dilihat bahwa implementasi *e-government* atau SPBE sudah dilakukan oleh seluruh Instansi Pemerintah di seluruh Republik Indonesia, namun demikian masih terdapat permasalahan khususnya terkait perencanaan dan koordinasi secara nasional, serta belum tercapainya kinerja organisasi yang sesuai dengan harapan. Implementasi EA diyakini dapat memperbaiki proses perencanaan TI organisasi dan mensinergikan strategi bisnis dan strategi TI organisasi sehingga diharapkan dengan implementasi EA dapat membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Terdapat beberapa konstruk atau variabel yang potensial berpengaruh pada bagaimana hubungan implementasi EA dengan kinerja organisasi berdasarkan beberapa penelitian yang sudah dijelaskan diatas, diantaranya adalah tata kelola TI organisasi, faktor kepemimpinan, lingkungan, *project compliance*, asimilasi dan kapabilitas EA, dan *organizational anchoring*. Pada penelitian ini, berdasarkan fenomena khusus yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dianggap memiliki kontribusi positif terhadap pencapaian keberhasilan SPBE, maka permasalahan utama yang dibahas secara spesifik pada penelitian ini adalah bagaimana faktor kepemimpinan dapat

memoderasi kapabilitas EA dan tata kelola EA pada pencapaian kinerja organisasi organisasi melalui kelincahan organisasi. Beberapa batasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Unit analisis yang digunakan sebagai studi kasus implementasi dan pengujian model penelitian dilakukan di seluruh Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota yang ada di Provinsi Jawa Barat yang mengimplementasikan SPBE, sebanyak 18 Kabupaten dan 9 Kota.
2. Unit observasi (responden) pada penelitian ini adalah pegawai yang terkait dengan pengelolaan teknologi informasi atau sistem berbasis elektronik di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota yaitu pegawai yang meliputi ASN (Aparatur Sipil Negara) atau PPPK (Pegawai Pemerintahan dengan Perjanjian Kerja) pada lingkup Pemertintah Daerah pada Dinas Kominfo dan/atau yang terlibat dalam tim koordinasi SPBE dan tim penyusunan Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembahasan latar belakang penelitian, identifikasi dan pembatasan masalah, dapat diidentifikasi rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran deskriptif Kapabilitas EA, Tata Kelola EA, Kelincahan Organisasi, Kepemimpinan Organisasi dan Kinerja Organisasi di Kabupaten/Kota pada Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana pengaruh Kapabilitas EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi?
3. Bagaimana pengaruh Tata Kelola EA dalam pencapaian Kelincahan Organisasi?
4. Bagaimana pengaruh Kelincahan Organisasi dalam pencapaian Kinerja Organisasi?

5. Bagaimana Kelincahan Organisasi memediasi Kapabilitas EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi?
6. Bagaimana Kelincahan Organisasi memediasi Tata Kelola EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi?
7. Bagaimana Kepemimpinan memoderasi Kapabilitas EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi?
8. Bagaimana Kepemimpinan memoderasi Tata Kelola EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian sesuai dengan mode penelitian kuantitatif secara umum adalah untuk melakukan pengujian teori dari model penelitian dengan menguji pengaruh Kapabilitas EA dan Tata kelola EA terhadap Kinerja Organisasi dengan moderasi Kelincahan Organisasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk melakukan pengujian bagaimana pengaruh Kepemimpinan dalam memberikan efek moderasi kepada pada hubungan antara Kapabilitas EA serta Tata Kelola dengan Kelincahan Organisasi. Variabel yang menjadi objek pembahasan pada penelitian ini adalah meliputi: Kapabilitas EA, Tata Kelola EA, Kelincahan Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi.

Tujuan dari penelitian ini secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan gambaran kondisi Implementasi EA (Kapabilitas EA dan Tata Kelola EA), Kelincahan Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Organisasi pada Organisasi secara deskriptif.

Ridha Hanafi, 2023

*PERAN ARSITEKTUR ENTERPRISE DALAM PENINGKATAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI JAWA BARAT*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository-upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Memverifikasi apakah Tata kelola EA memberikan pengaruh dalam pencapaian Kelincahan Organisasi
3. Memverifikasi apakah Kapabilitas EA memberikan pengaruh dalam pencapaian Kelincahan Organisasi
4. Memverifikasi apakah Kelincahan Organisasi memberikan pengaruh kepada Kinerja Organisasi
5. Memverifikasi apakah Kelincahan Organisasi memediasi pengaruh Kapabilitas EA terhadap pencapaian Kinerja Organisasi
6. Memverifikasi apakah Kelincahan Organisasi memediasi pengaruh Tata Kelola EA terhadap pencapaian Kinerja Organisasi
7. Memverifikasi apakah Kepemimpinan memoderasi pengaruh Kapabilitas EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi
8. Memverifikasi apakah Kepemimpinan memoderasi pengaruh Tata Kelola EA terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari sisi aspek akademis (teoritis) dan praktis dari analisis bagaimana faktor kepemimpinan dapat memoderasi implementasi EA yang dideskripsikan dengan bagaimana Kapabilitas dan Tata Kelola EA dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian Kelincahan Organisasi untuk pencapaian Kinerja Organisasi.

Pada aspek akademis, manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi bagi akademisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen khususnya sistem informasi dalam memberikan model konseptual, yang berkaitan dengan manajemen sistem informasi terkait implementasi EA dalam pencapaian Kinerja Organisasi melalui mediasi Kelincahan Organisasi serta pentingnya peran Kepemimpinan dalam memoderasi implementasi EA untuk pencapaian Kelincahan Organisasi.
2. Memberikan referensi acuan baru bagi peneliti lain, sebagai pendukung konsep terdahulu yang berkaitan dalam bidang penelitian bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen sistem informasi pada konteks implementasi EA pada organisasi.

Pada aspek praktis, manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan masukan khususnya bagi Instansi Pemerintahan di Republik Indonesia dalam implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam upaya mencapai kinerja organisasi, perlunya implementasi EA dengan dukungan Kepemimpinan yang baik.
2. Memberikan masukan bagi para pengambil kebijakan di level Nasional terkait implementasi EA dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk pencapaian kinerja organisasi
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan model implementasi EA dengan konstruk Kapabilitas EA dan Tata Kelola EA untuk pencapaian kinerja organisasi yang dimediasi kelincahan organisasi dengan dukungan kepemimpinan yang baik, pada Instansi Pemerintahan di Republik Indonesia.



## 1.6. Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi penulisan disertasi ini disusun sebagai berikut:

### 1. BAB I. PENDAHULUAN

Pada bagian ini berisikan latar belakang penelitian, identifikasi dan pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian

### 2. BAB II. KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini berisikan pembahasan secara rinci landasan teori yang terkait dengan penelitian untuk setiap variabel penelitian terkait, kerangka penelitian yang membahas keterkaitan antar variabel penelitian dan penelitian sebelumnya yang terkait serta hipotesis penelitian

### 3. BAB III. METODA PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan metoda penelitian yang dilakukan, dimana berisikan objek dan subjek penelitian; desain dan jenis penelitian; operasionalisasi variabel dan penjelasannya; populasi, sampel dan teknik sampling yang dilakukan; penjelasan terkait jenis dan sumber data; instrumen penelitian; pengujian penelitian berupa uji validitas dan reliabilitas; dan penjelasan proses analisa data

### 4. BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menjelaskan temuan dan pembahasan dari hasil pengolahan data dan analisa yang sudah dilakukan pada bagian sebelumnya. Pembahasan hasil penelitian dilakukan meliputi : hasil analisa deskriptif terhadap setiap variabel dan dimensi penelitian, hasil analisa verifikatif dari model pengukuran dan struktural untuk

kemudian menguji hipotesis dari model penelitian, pembahasan terkait novelty penelitian serta penjelasan terkait keterbatasan penelitian yang dihadapi

## 5. BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bagian membahas kesimpulan dari penelitian terkait analisa dari hipotesis akhir penelitian berupa hubungan kausal antar variabel penelitian, implikasi dari hasil penelitian bagi pihak-pihak terkait serta rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil kesimpulan penelitian untuk pengembangan kedepan.