

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Diera digital saat ini faktor yang memegang peranan vital dalam mendukung inovasi dalam organisasi adalah teknologi informasi (TI) (Mamonov & Peterson, 2019), mayoritas organisasi diberbagai bidang secara fundamental bergantung kepada sistem informasi (SI), faktor tersebut menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan investasi pada bidang TI untuk menunjang proses bisnisnya. Investasi tersebut bertujuan untuk membantu mencapai keunggulan kompetitif, efisiensi fungsi dan menjaga persaingan dengan para kompetitor serta meningkatkan kinerja organisasi dan individu (Cane & McCarthy, 2009, Goodhue, 1995).

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) merupakan organisasi pendidikan tinggi di Indonesia, berdasarkan peraturan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, terdapat tiga jenis pengelolaan perguruan tinggi negeri; yaitu Satuan Kerja (SATKER), Badan Layanan Umum (BLU), dan Badan Hukum (PTN-BH). Tiga jenis PTN ini memiliki perbedaan pada tingkat otonomi dan fleksibilitas manajerial. PTN Badan Hukum (BH) merupakan PTN yang memiliki kemandirian dalam mengelola akademik dan non akademik, pada aspek akademik, PTN-BH diperkenankan membuka dan menutup program studi, menetapkan persyaratan mahasiswa baru, mengatur proses pembelajaran tanpa melibatkan pihak pemerintah, dari aspek keuangan PTN-BH dapat menerntukan biaya layanan pendidikan yang diberikan, dan memiliki otonomi penuh dalam mengelola sumber daya keuangan, kepegawaian dan penganggaran. Sedangkan PTN BLU dan Satker terbatas dalam pengelolaan akademik dan keuangan (Kawulur, Saraswati, Ghofar, & Prastiwi, 2023).

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Badan Hukum (BH) seperti halnya perguruan tinggi lain memiliki tugas utama dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar dapat meningkatkan daya saing PTN di dunia, selain itu memiliki target untuk menjadi *world class university* (WCU) (Yudianto, Mulyani, Fahmi, & Winarningsih, 2021). Perguruan Tinggi

Badan Hukum (PTN BH) merupakan sebuah model perguruan tinggi di Indonesia yang berdasarkan peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi no 50 tahun 2017 merupakan pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia yang meliputi diferensiasi misi, afirmasi, inovasi, WCU, dan deregulasi. Untuk mencapai tujuannya PTN BH diberikan otonomi untuk mengelola sendiri lembaga dalam lingkup Tri Darma perguruan tinggi, dan otonomi dilakukan atas prinsip akuntabilitas, transparansi tujuan nirlaba, penjaminan mutu dan efektivitas serta efisiensi (Cahyana & Farida, 2019).

Kinerja di perguruan tinggi saat ini mengacu kepada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3/M/2021 sebagai ukuran kinerja baru bagi perguruan tinggi untuk mewujudkan perguruan tinggi yang adaptif dengan berbasis luaran lebih konkret. Kebijakan tersebut juga menjadi alat ukur untuk mengakselerasi implementasi Merdeka Belajar-Kampus Merdeka.

Kompetisi antar PT baik dalam negeri dan luar negeri semakin mendorong kebutuhan untuk berkinerja tinggi sehingga perguruan tinggi diharapkan dapat memberikan manfaat bagi *stakeholdernya* (Estrada-Real & Cantu-Ortiz, 2022). Misi dan capaian kinerja yang diemban oleh PTN BH membutuhkan kinerja organisasi yang baik. Pemeringkatan perguruan tinggi merupakan daftar peringkat yang disusun sesuai kriteria evaluasi tertentu, biasanya digunakan pada bidang olahraga untuk menilai kualitas tim dan mengidentifikasi pemenang. Pada pendidikan tinggi efek tabel pemeringkatan meluas dari tingkat organisasi hingga fakultas dan individu (Nedeva, Boden, & Nugroho, 2012), dalam pemenuhan tuntutan terhadap pemeringkatan, organisasi harus didukung oleh kinerja individu pegawai yang efektif dan efisien, khususnya kinerja sumber daya manusia bidang TI.

Penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hal ini berdampak terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Stone, 2007; L. Y. Sun, Aryee, & Law, 2007). Merujuk pada Doll (1994) dan DeLone

& Mclean (1992), Igarria menyatakan bahwa dampak kinerja individu merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan mengarisbawahi bahwa peran kunci organisasi, individu dan penggabungan faktor-faktor tersebut dapat memperkaya kinerja melalui TI (M Igarria, 1996).

Salah satu pemeringkatan yang dapat dijadikan rujukan adalah pemeringkatan webometrics, Tabel 1.1 menunjukkan pemeringkatan webometrics pada 3 periode terakhir untuk seluruh PTN BH yang ada di Indonesia.

Tabel 1.1  
Pemeringkatan PT BH Berdasarkan Webometrics (3 Periode terakhir)

No	Perguruan Tinggi	Rangking Indonesia			Rangking Asia Tenggara			Rangking Dunia		
		Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023	Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023	Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023
1	Institut Pertanian Bogor	4	4	6	22	20	23	969	897	911
2	Institut Teknologi Bandung	10	4	3	46	47	16	1593	1543	786
3	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	7	8	9	31	33	33	1196	1160	1163
4	Universitas Airlangga	5	5	5	25	23	22	1019	990	865
5	Universitas Andalas	12	14	16	60	59	64	1828	1758	1787
6	Universitas Brawijaya	3	3	4	19	19	18	914	853	797
7	Universitas Diponegoro	18	21	8	79	82	32	2272	2184	1156
8	Universitas Gadjah Mada	2	2	2	11	12	13	696	686	694
9	Universitas Hasanuddin	17	19	11	71	72	38	2078	2062	1231
10	Universitas Indonesia	1	1	1	10	10	10	603	583	561
11	Universitas Negeri Malang	20	23	26	84	86	94	2408	2311	2437
12	Universitas Negeri Padang	42	42	43	130	130	141	3642	3654	3491
13	Universitas Negeri Surabaya	49	41	25	141	141	91	3961	3980	2354
14	Universitas Negeri Yogyakarta	26	26	15	100	98	56	2784	2715	1677

No	Perguruan Tinggi	Rangking Indonesia			Rangking Asia Tenggara			Rangking Dunia		
		Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023	Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023	Juli 2022	Jan 2023	Juli 2023
15	Universitas Padjadjaran	14	16	17	62	67	66	1888	1876	1831
16	Universitas Pendidikan Indonesia	19	22	10	80	83	34	2283	2199	1182
17	Universitas Sebelas Maret Surakarta	6	6	7	27	27	27	1059	1050	1037
18	Universitas Sumatera Utara	29	12	14	98	55	55	2881	1717	1647
19	Universitas Syiah Kuala	8	7	91	32	32	244	1228	1158	5467
20	Universitas Terbuka	75	68	60	198	198	174	5136	4931	4259
21	Universitas Negeri Semarang	31	30	40	114	114	128	3114	3168	3236

Sumber: webometric.com

(<https://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia%20?sort=asc&order=University>)

(Diakses pada tanggal 14 Agustus 2023)

Merujuk pada data pemeringkatan webometrics pada Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa kinerja PTN BH belum dapat mencapai salah satu tujuan dibentuknya PTN BH yaitu menjadi *world class university*, pada regional Asia Tenggara, hanya 2 PTN BH yang berada di 15 besar perguruan tinggi se-Asia Tenggara pada tiga periode pemeringkatan, hal ini menggambarkan bahwa mayoritas PTN BH belum memiliki kinerja yang dianggap cukup baik dan dapat bersaing dengan perguruan tinggi lain di Asia Tenggara ataupun dunia berdasarkan pemeringkatan Webometrics.

Pada pemeringkatan webometric, pihak penyelenggara menyatakan bahwa mereka mendorong agar web merupakan cerminan aktivitas organisasi secara akurat, jika kinerja web suatu institusi berada di bawah posisi yang diharapkan berdasarkan keunggulan akademisnya, pihak perguruan tinggi dapat meninjau ulang kebijakan web, akses yang dibuka dan transparansinya serta mendorong peningkatan substansial dalam volume dan kualitas publikasi elektronik (Aguillo, 2023). Penilaian pemeringkatan perguruan tinggi ini didasarkan pada berbagai indikator, penerapan teknologi digital merupakan

salah satu indikator yang hampir digunakan oleh semua lembaga pemeringkatan (Uslu, 2020), penerapan teknologi digital membentuk sistem penjaminan kualitas, seperti halnya *Asean University Network-Quality Assurance* (AUN-QA) yang melakukan penilaian web enrichment (Mutiarin, Suswanta, & Darumurti, 2019).

Berdasarkan hal tersebut, PTN BH memerlukan SDM yang memiliki keterampilan, pengetahuan dibidang TI, menurut Arslan dan Bektas (2021) pengetahuan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki pegawai bidang TI merupakan faktor kunci keberhasilan upaya digitalisasi bisnis sektor publik dan swasta (A. Arslan & Bektas, 2021).

Kinerja yang diharapkan dalam organisasi adalah kinerja yang berkelanjutan yang mampu tetap responsif terhadap ekspektasi, dan mempertahankan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi harapan, hal ini disebabkan organisasi dibentuk untuk menciptakan kinerja dan nilai jangka panjang (Owen, Mundy, Guild, & Guild, 2001). Pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja kelompok dan kinerja individu, oleh sebab itu kinerja yang dicapai organisasi tidak terlepas dari perilaku individu dalam organisasi, sehingga kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya (Irawan, Maarif, & Affandi, 2015). Ketika individu melakukan pekerjaan bersama dampak kinerja mempengaruhi sub unit dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi, oleh sebab itu kinerja individu pegawai dapat dianggap sebagai unsur penting bagi kinerja organisasi secara keseluruhan (Jacobs, 1981; Yanchovska, 2021).

Pada bidang penelitian sistem informasi manajemen, kinerja atau produktivitas individu dipahami secara luas sebagai peningkatan efisiensi, efektivitas atau kualitas lebih tinggi dengan memanfaatkan TI dalam melakukan pekerjaannya (J. Sun, 2017), di organisasi pendidikan tinggi, bidang TI memiliki beberapa masalah unik dan beresiko. Institusi pendidikan tinggi berfungsi sebagai gudang kumpulan data yang paling beragam, termasuk kekayaan intelektual dari penelitian, informasi pribadi dan keuangan, baik

penyumbang, pelamar, mahasiswa, dan pegawai, serta informasi medis tentang mahasiswa dan fakultas (Orr et al., 2022; Sauls, 2015).

Pada sistem informasi manajemen, performa atau produktivitas, individu dipahami sebagai faktor dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas yang diperoleh dalam penerapan TI (J. Sun, 2017). Igbaria dan Tan, Chan dkk., menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja dari penggunaan SI di organisasi, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah kepuasan pengguna yang merupakan faktor penting dalam penggunaan SI, Chan bahkan menegaskan bahwa model data, karakteristik tugas, dan karakteristik pengguna merupakan faktor sangat penting yang mempengaruhi kinerja pegawai (B. Ali & Younes, 2013).

Kinerja individu merupakan salah satu faktor dari keberhasilan SI berdasarkan dampak individu (Petter, DeLone, & McLean, 2008), prestasi kerja dapat diartikan seluruh perilaku yang dilakukan oleh pegawai saat bekerja, kinerja individual merupakan ukuran dari hasil kinerja seseorang pada pekerjaannya, seperti kemahiran menyelesaikan tugas-tugas khusus, perilaku, tingkat komitmen, dan perilaku kerja umum lainnya yang menjadi faktor penting. Merujuk pada Parker dan Turner, Fogaca dkk. (2018), kinerja individual merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan kinerja individual berkontribusi terhadap kinerja kelompok dan organisasi (Fogaça, Rego, Melo, Armond, & Coelho, 2018). Bagi individu di organisasi, kinerja merupakan salah satu hal yang penting, menyelesaikan tugas dengan kinerja yang baik menjadi kepuasan dan kebanggaan selain faktor finansial. Kinerja pun merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi pengembangan karir (Sonnetag, 2003),

Secara konseptual, jika pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakan tugasnya, memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai tujuan dan meminimalkan kesalahan atau keterlambatan dalam penyelesaian tugas (Bravo, Santana, & Rodon, 2015). Faktor kinerja individu pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yaitu lingkungan internal, eksternal organisasi; seperti dukungan manajemen, budaya pelatihan, iklim

organisasi dan dinamisme lingkungan, termasuk didalamnya faktor yang terkait pekerjaan yaitu komunikasi, otonomi, dan lingkungan ataupun motivasi intrinsik, pro aktif, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas keterampilan, komitmen, dan tingkat keterampilan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Penggunaan TI di organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja individu meskipun dipengaruhi oleh penerimaan, kepuasan, kepribadian pegawai terhadap sistem yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga kinerja dapat terpengaruh baik secara positif atau negatif (Magrid Igbaria & Tan, 1997; Syahdan, 2022). Pengelolaan kinerja individu, dalam konteks sistem informasi, harus dilakukan fokus tidak hanya pada faktor individu atau teknologi secara terpisah tetapi juga harus mencakup faktor-faktor dari tiga komponen (individu, teknologi dan tugas) dan interaksinya, dengan pemahaman bahwa TI mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja individu, maka teknologi harus dapat dimanfaatkan, dan sesuai dengan tugas. Saat ini, meskipun pengguna memandang teknologi sebagai sesuatu yang canggih, namun pengguna tidak akan mengadopsinya jika pengguna menganggap teknologi tersebut tidak sesuai dengan tugas dan tidak dapat meningkatkan kinerja. Semakin baik kesesuaian antara tugas dan teknologi maka akan menghasilkan dan meningkatkan niat untuk menggunakan. (Widagdo et al., 2021).

Pada sisi lain, fenomena penggunaan sumber daya TI yang tidak diakui secara resmi oleh organisasi semakin banyak digunakan, para pegawai cenderung menggunakan solusi teknologi lain selain sumber daya TI yang disediakan organisasi (De Vargas Pinto, Carlos, & Maçada, 2020; Mallmann & Maçada, 2016). Penggunaan sumber daya TI seperti ini, dikenal dengan *Shadow Information Technology* (SIT). SIT adalah penggunaan perangkat lunak/perangkat keras yang dipergunakan secara mandiri oleh pegawai untuk menunjang proses operasional tanpa keterlibatan atau persetujuan organisasi, dalam hal ini departemen TI (Haag & Eckhardt, 2014; Kopper & Westner, 2016; Silic, Barlow, & Back, 2017).

Fenomena penggunaan perangkat lunak/keras ini pun masih banyak terjadi di PTN BH, hasil observasi dan wawancara di beberapa PTN BH

menunjukkan bahwa masih terdapat penggunaan aplikasi atau SI yang tidak diakui oleh bagian TI, seperti halnya berbagi dan menyimpan file menggunakan layanan internet yang tidak memiliki kerjasama dengan organisasi, atau penggunaan *instant messenger (Whatsapp)* untuk membantu komunikasi ataupun penyelesaian pekerjaan. Hal ini selaras dengan temuan Orr (2022) yang menyebutkan bahwa penyimpanan pada *cloud* dan penggunaan perangkat lunak yang tidak disetujui bagian TI paling banyak ditemui dibidang akademik. Lebih lanjut Orr menyatakan bahwa hal ini berpotensi meningkatkan resiko dan insiden keamanan TI diorganisasi (Orr et al., 2022). Acken (2019) menyebutkan bahwa penggunaan SIT di perguruan tinggi merupakan sesuatu yang telah tertanam dilingkungan pendidikan tinggi (Acken, 2019).

Merujuk pada Walters (2013), Walterbusch dkk. menyatakan bahwa sejumlah tindakan pencegahan terhadap resiko pada layanan yang biasa digunakan oleh pegawai telah dilakukan, seperti membuat *blacklist, whitelist*, akan tetapi pencegahan ini tidak dapat dilakukan dikarenakan beresiko tertutupnya seluruh akses pada url atau situs (Walterbusch, Fietz, & Teuteberg, 2017). Merujuk pada Dittes dkk (2015), Klotz dkk., menyatakan bahwa organisasi pada dasarnya telah menetapkan kebijakan (*policy*) dan standar tentang TI, akan tetapi 80% pegawai tidak menyadari bahwa mereka telah melanggar hal tersebut (Klotz, Kopper, Westner, & Strahringer, 2019).

Istilah SIT sering digunakan secara bergantian dengan istilah berikut yaitu *shadow systems, shadow IT, wild systems, gray IT, hidden IT, rogue IT, solution systems, solution IT, unofficial IT, bolt-on* (Raković, Sakal, Matković, & Marić, 2020). Banyaknya penggunaan SIT disebabkan pegawai lebih familiar dengan aplikasi atau teknologi yang pernah digunakan sebelumnya, sehingga lebih memudahkan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Fürstenau & Rothe, 2014), hal inilah yang menyebabkan pegawai lebih memilih menggunakan teknologi alternatif yang tidak dikelola oleh bagian TI (Haag, Eckhardt, & Bozoyan, 2015a). SIT dapat berupa penggunaan *Spreadsheet Excel* atau aplikasi yang terintegrasi pada sistem organisasi (SIT dapat berada diperangkat milik perusahaan, perangkat pribadi, dan di *cloud*), intinya SIT

dapat berupa penggunaan *cloud services* (*google drive, dropbox*) (Chua, Storey, & Chen, 2014; Orr et al., 2022; Silic et al., 2017), termasuk didalamnya seluruh perangkat lunak sebagai layanan TI (*IT services*) yang digunakan tanpa persetujuan organisasi (Kopper et al., 2018), atau aplikasi yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari (Raković et al., 2020).

Penggunaan SIT sering dianggap menciptakan masalah serius bagi organisasi, hal ini terjadi karena SIT sering “menghindari” protokol keamanan, proses pemeliharaan, menghambat mekanisme *back up*, dan beroperasi diluar kendali manajer yang berwenang. Studi Symantec menunjukkan bahwa 25% dari para manajer mengakui kekhawatiran bahwa akun yang digunakan disusupi SIT (Orr et al., 2022). Menurut Gartner, 30% hingga 40% pengeluaran TI di organisasi besar dialokasikan untuk SIT. Sementara Everest Group menilai paling tidak 50% (Brennan, 2022). Survei IBM menunjukkan sepertiga dari 1000 pegawai Fortune menyimpan dan berbagi data organisasi pada *platform* berbasis *cloud* eksternal, yang disadari atau tidak sadar menimbulkan risiko keamanan bagi organisasi. 200 profesional keamanan TI dari seluruh dunia menemukan bahwa 72% organisasi tidak mengetahui jenis aplikasi SIT yang mereka gunakan (Silic et al., 2017).

Berdasarkan hasil penelitian Orr (2022) motivasi penggunaan SIT disebabkan karena tidak terpenuhinya kebutuhan SI oleh bagian TI, dan para pegawai mencari cara yang cepat dalam penyelesaian pekerjaannya (Orr et al., 2022). Data lain dari Quandary consulting group memaparkan data terkait ancaman dan alasan mengapa penggunaan SIT semakin banyak digunakan.

Tabel 1.2  
Shadow IT Statistics 2023

Aspek	Prosentase
Pelanggaran data lebih dari 1 kali	83%
Pelanggaran data di <i>cloud</i>	45%
Keamanan data	79%
IT profesional kesulitan mengelola layanan <i>Software as a service</i> diluar organisasi	59%
IT Professionals merasa SIT menjadi isu utama	77%
IT Profesional Menyetujui permintaan penggunaan teknologi baru dari staf	12%

Aspek	Prosentase
Tim TI merasa tertekan untuk mengkompromikan keamanan	91%
Tim TI merasa penengakan peraturan bidang TI sulit	83%
Pimpinan Lembaga TI merasa SIT menjadi ancaman	69%
Penggunaan akun email yang tidak disetujui bagian TI	42%
IT manager menggunakan tools yang tidak disetujui Bagian TI	58%
Bagian Lain menolak untuk menggunakan alat yang disetujui bagian TI	53%
Tools yang digunakan dalam bekerja jarak jauh	65%
Para pegawai tidak puas dengan alat yang disediakan organisasi	58%
Para pegawai tidak puas dengan teknologi yang disediakan organisasi	61%
Para profesional TI melihat manfaat dalam menerapkan TI bayangan	77%

Sumber : Quandary consulting group (2023)

<https://quandarycg.com/shadow-IT-statistics/> (diakses 31 Juli 2023)

Tabel 1.2 menunjukkan data dari Quandary Consulting bahwa penggunaan SIT pada organisasi menjadi ancaman, tantangan dan potensi. Pada aspek ancaman penggunaan SIT, 83% organisasi mengalami pelanggaran data lebih dari sekali, termasuk didalamnya besarnya pelanggaran data yang dilakukan oleh pegawai di organisasi, pada aspek tantangan para tenaga TI profesional merasakan sulitnya menegakkan peraturan TI, dan merasa tertekan dalam mengkompromikan terkait dengan aspek keamanan teknologi di organisasi, pada aspek potensi, para profesional TI melihat terdapat manfaat dalam penggunaan SIT.

Hal ini selaras dengan sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada implikasi "negatif" dari SIT, sebagai contoh masalah keamanan dimana SIT diduga melemahkan sistem yang sah dan membahayakan arus data organisasi (Silic, Silic, & Oblakovic, 2016a), selain itu SIT dapat dianggap sebagai ancaman, merusak sistem resmi, merusak data dan proses organisasi (Haag & Eckhardt, 2015), sehingga dikhawatirkan kinerja dari organisasi akan terganggu.

Selain menimbulkan dampak negatif, terdapat efek positif dari penggunaan SIT, meskipun penelitian-penelitiannya masih sedikit dilakukan. Beberapa penelitian menyebutkan efek positif penggunaan SIT terhadap inovasi organisasi, ataupun sebatas reaksi atas kebutuhan perubahan yang cepat dalam organisasi (Kopper, 2017), dan penggunaan SIT hanya dipandang sebagai

solusi instan dalam penyelesaian pekerjaan, meskipun dapat berkembang menjadi sumber daya organisasi (Raković et al., 2020). Furstenau (2014) menyebutkan bahwa SIT dianggap sebagai pendorong inovasi utama (Raden, 2005). Silic (2014) menyebutkan bahwa SIT adalah fenomena yang hingga saat ini belum sepenuhnya tereksplorasi dan dipahami (Silic & Back, 2014). Milutinovic dkk. (2023) menyebutkan bahwa alasan penggunaan SIT belum teridentifikasi dalam penelitian empiris yang telah dilakukan, tetapi dihasilkan berdasarkan pada kajian literatur (Đorđević Milutinović, Raković, & Antić, 2023).

Sisi positif dari SIT adalah menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kinerja, inovasi organisasi, kelincahan organisasi, ataupun solusi mengatasi kekurangan sistem TI organisasi (Haag & Eckhardt, 2015; Kopper et al., 2018; Silic et al., 2017). Penggunaan SIT oleh pegawai dipercaya memiliki manfaat dalam meningkatkan produktivitas, inovasi atau kelincahan (Kopper, Klotz, Westner, & Strahringer, 2019). Mallmann menyatakan terdapat hubungan positif antara penggunaan SIT dan komunikasi, kolaborasi untuk melakukan tugas atau pekerjaan. Merujuk pada Singh, Mallmann (2017) menyebutkan bahwa SIT mencerminkan inovasi pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau dalam menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kinerja (Mallmann, 2017), dan para pegawai yang menggunakan SIT percaya bahwa mereka tidak melakukan sesuatu yang salah (Silic & Back, 2014).

Berdasarkan pada sudut pandang pegawai, penggunaan SIT di organisasi merupakan efek dari ketidaksesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan teknologi, harapan dan penerimaan terhadap SI yang digunakan, hal ini memberikan celah bagi pegawai untuk mencari alternatif sistem yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan (de Vargas Pinto, Beerepoot, & Maçada, 2022), ketidakpuasan terhadap SI yang disediakan oleh organisasi menimbulkan pengaruh terhadap kebiasaan dan perilaku pegawai, demikian pula sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin sedikit kemungkinan pegawai menggunakan SIT (Vaezi, Mills, Chin, & Zafar, 2016). Hal ini selaras

dengan pendapat Goodhue & Thompson yang menyebutkan TI harus memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan teknologi yang digunakan harus sesuai dengan tugas yang dilakukannya (Cane & McCarthy, 2009; Goodhue & Thompson, 1995).

Merujuk pada Turner dan Lawrence (1965), Hackman menyatakan bahwa individu akan termotivasi secara internal, ketika mereka merasakan pekerjaan tersebut bermakna, merasa memiliki tanggung jawab atas hasil pekerjaannya dan memperoleh pengetahuan dari hasil pekerjaannya (Hackman, 1980). Menurut Hackman, pekerja akan termotivasi apabila pekerjaannya memiliki lima karakteristik yaitu keragaman keterampilan (*skill variety*), signifikansi tugas (*task significance*), identitas tugas (*task identity*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*) (Johari, Mohd Shamsudin, Fee Yean, Yahya, & Adnan, 2019).

Meskipun perbedaan individu memiliki peran penting dalam karakteristik pekerjaan, terdapat tiga karakteristik yang dipandang penting yaitu, pengetahuan dan keterampilan, kebutuhan untuk berkembang dan kepuasan kerja (Gambill, Clark, & Wilkes, 2000). Secara khusus Jiang (2020) menyebutkan dari kelima dimensi karakteristik pekerjaan, *task identity* dan *autonomy* memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja, hal ini disebabkan karena kedua hal tersebut memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang, sehingga menjadikan kondisi psikologis pegawai merasa memiliki vitalitas dan rasa belajar di tempat kerja, perkembangan ini merupakan pengalaman subjektif pegawai, ketika pegawai berkembang di tempat kerja, mereka mengalami pertumbuhan dan momentum secara simultan yang dibangun diatas perasaan semangat dan meningkat berdasarkan apa yang mereka lakukan (Jiang, Di Milia, Jiang, & Jiang, 2020).

Merujuk pada Tripp, Riemenschneider, dan Thatcher (2016), de vargas menyebutkan bahwa *task identity* dan *autonomy* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini memperkuat argumentasi Coelho dan Augusto (2010) yang menegaskan bahwa *task identity* mendorong perasaan bahwa pekerjaan itu bermakna dan bermanfaat serta memotivasi pegawai untuk

bekerja dengan cerdas, sedangkan *task identity* menunjukkan proses penyelesaian pekerjaan, dalam arti pekerjaan dikerjakan dari awal hingga akhir dengan hasil yang dapat dilihat (De Vargas Pinto et al., 2020). Chen menyatakan dalam penelitiannya bahwa karakteristik pekerjaan turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dibidang SI, dan terdapat hubungan yang positif antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja (L. H. Chen, 2008).

*Task Identity* adalah salah satu dimensi dari karakteristik pekerjaan, *task identity* memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya secara bermakna (O'brien, 1982; Rousseau, 1977), Humprey menyebutkan bahwa *task identity* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja secara individu (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007), *task identity* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan tingkat motivasi karyawan (Choge, Chepkiyeng, & Chelimo, 2014). Coelho dan Augusto (2010) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa *task identity* mendorong pegawai memiliki perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan bermanfaat sehingga memotivasi mereka untuk bekerja dengan cerdas (Gambill et al., 2000).

*Autonomy* merupakan dimensi yang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk membuat keputusan bagaimana pekerjaan dilaksanakan, mencerminkan tingkat kebebasan dan kemandirian pegawai sehingga pegawai memiliki fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kinerjanya meningkat (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Rousseau, 1977), dengan diberikannya *autonomy* pada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan SIT (de Vargas Pinto et al., 2022; De Vargas Pinto et al., 2020). *Autonomy* mampu memberikan motivasi dan kemungkinan pegawai untuk mencoba hal-hal baru dan belajar dari konsekuensi sehingga pegawai mampu mengeluarkan keterampilan yang relevan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Gambill et al., 2000).

Merujuk pada Ortbach, Walter dan Oksuz (2015), Mallmann berpendapat bahwa ekspektasi pegawai terhadap teknologi yang digunakan di tempat kerja,

dipengaruhi oleh pengalaman mereka, oleh sebab itu pegawai cenderung menggunakan teknologi yang mereka kenal di tempat kerja, meskipun teknologi tersebut tidak diakui keabsahannya oleh organisasi (Mallmann & Maçada, 2016). Zakaria dan Yusof (2001) menyebutkan salah satu tantangan bagi organisasi adalah bagaimana mendidik dan melatih pengguna (pegawai) untuk mengetahui cara terbaik dalam menggunakan SI, karena kurangnya kompetensi dan pengalaman dapat menyebabkan frustrasi dan kekecewaan (Zakaria & Yusof, 2001).

Benlian (2015) percaya bahwa tingkat pengalaman pegawai dengan sistem TI sebelumnya, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penggunaan sistem TI; individu dengan pengalaman biasanya memiliki pemahaman yang komprehensif dan lebih siap untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Benlian pun menyatakan bahwa pengalaman adalah prediktor yang signifikan untuk menentukan penggunaan sistem TI dimasa depan. Mengacu pada Kim dan Malhorta, pengalaman TI masa lalu berdampak pada kinerja karyawan (Benlian, 2015).

Taylor dan Todd menyatakan bahwa pengalaman sebelumnya adalah penentu pentingnya perilaku, dan lebih khusus lagi, bahwa pengetahuan yang dikumpulkan dari pengalaman sebelumnya menentukan dan membentuk niat (Taylor & Todd, 1995). Hal yang sama dikemukakan oleh Bishop yang menyatakan bahwa saat pekerjaan dilakukan berulang kali, maka terjadi proses pembelajaran, dalam proses inilah kinerja pegawai dipengaruhi oleh perbedaan individu, selain itu pengalaman sebelumnya dalam mengerjakan tugas turut mempengaruhi perbedaan hasil kinerja (Bishop & Johnson, 2011), Schmidt dkk. (1986) menyimpulkan bahwa pengalaman kerja membantu perolehan keterampilan, teknik, metode kebiasaan dll, sehingga menghasilkan peningkatan kemampuan kinerja (Kahya, 2007). Hofmans menyebutkan bahwa usaha kerja dan kinerja pegawai akan lebih kuat apabila pengalaman dan latihan turut mempengaruhi (Hofmans, Gelens, & Theuns, 2014). Pengetahuan, pengalaman memainkan peran penting dalam menentukan inersia berbasis kognitif seseorang, ketidakpatuhan terhadap kebijakan dan prosedur TI

dimotivasi oleh keinginan untuk mengubah situasi, hal ini terjadi pada pegawai yang memiliki pengetahuan yang lebih banyak dengan keyakinan pekerjaan yang dilakukan dapat lebih efektif dan efisien (Sillic, 2019), demikian pula halnya dengan para pegawai di PTN BH untuk menunjang tugas-tugas yang diberikan, perlu ditunjang dengan kemampuan berbasis TI, baik dalam penggunaan, pemahaman dan keterampilan komputer. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai di PTN BH, mereka mendapatkan pelatihan dan pendidikan secara berkala untuk memperkaya pengetahuan dan keterampilannya.

Saat ini tidak banyak penelitian yang dilakukan pada tingkat individu mengenai penggunaan SIT, termasuk didalamnya apa yang harus dilakukan organisasi (Scalabrin Bianchi, Vaquina, Pereira, Dinis Sousa, & Dávila, 2022), Silic dkk.(2016) menyebutkan bahwa SIT merupakan salah satu faktor inovasi dalam organisasi (Silic et al., 2016a).

Penelitian ini didesain untuk mengisi kesenjangan yang dideskripsikan sebelumnya, dengan melakukan penelitian empiris yang mengkaji dampak positif penggunaan SIT terhadap peningkatan kinerja individu bidang TI dan menelitinya berdasarkan pada karakteristik pekerjaan yaitu dimensi *task identity* dan *autonomy*, kedua dimensi ini dianggap sebagai atribut kritis yang mendorong individu dengan pengetahuan mendalam tentang pekerjaan (Jiang et al., 2020), Pada penelitian ini ditambahkan variabel yang turut mempengaruhi penggunaan SIT yaitu *individual IT experience*. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan khususnya *task identity* dan *autonomy* memberikan kontribusi pada penggunaan SIT dan kinerja individu, akan tetapi belum adanya penelitian yang mengkaji pengaruh *individual IT experience* terhadap penggunaan SIT dan kinerja individu menjadikan hal tersebut merupakan kebaruan dalam penelitian ini.

Kinerja individu pada penelitian ini berfokus pada kinerja individu bidang TI, hal ini disebabkan perguruan tinggi saat ini perlu meningkatkan daya saing, sebagai respon organisasi terhadap adaptasi dan perubahan. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan TI dan sistem yang dapat membantu

organisasi dalam membantu mengatur operasional (Dachyar & Dewi, 2015), hal ini selaras dengan yang dikemukakan Nworie (2006) yang menyebutkan bahwa perguruan tinggi dipengaruhi perubahan dari faktor eksternal yang mengakibatkan perlunya transformasi melalui teknologi, yang berimbas pada departemen dan unit di perguruan tinggi (Nworie, 2006). Perubahan ini tentu harus didukung oleh ketersediaan SDM, Kaplan (2007) menyebutkan bahwa organisasi cenderung menuntut banyak pada investasi bidang teknologi yang telah dilakukan, tuntutan ini berdampak pada SDM TI, yang dituntut untuk mengembangkan, menerapkan sistem baru, memelihara dan mendukung portofolio teknologi di organisasi yang semakin kompleks, tanpa ruang untuk membuat kesalahan, Kaplan menambahkan bahwa SDM TI merupakan penyedia dan pencari pengetahuan sekaligus garda terdepan dalam inovasi (Kaplan & Lerouge, 2007).

Pada era saat ini, dukungan dan ketersediaan SDM TI di organisasi merupakan hal yang mutlak dibutuhkan untuk mendukung penerapan teknologi sekaligus sebagai garda terdepan inovasi, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Adams dan Demaiter yang menyatakan pegawai bidang TI merupakan pegawai yang dibutuhkan dalam menghadapi era baru (Adams & Demaiter, 2008).

Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan penelitian dengan judul **“Model Peningkatan Kinerja Individu Bidang Teknologi Informasi Melalui *Shadow Information Technology* Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum di Indonesia”**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan hasil kajian dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menemukan mayoritas penelitian berfokus pada efek negatif dari penggunaan SIT, dan masih sedikit penelitian yang membahas efek positif dari penggunaan SIT khususnya pada kinerja individu, peneliti menduga penggunaan SIT dapat meningkatkan kinerja individu.

Selain peningkatan kinerja individu, peneliti menduga terdapat faktor yang turut mempengaruhi penggunaan SIT yaitu faktor karakteristik pekerjaan, dalam hal ini peneliti menduga *task identity* dan *autonomy* memberikan pengaruh terhadap penggunaan SIT. Kedua faktor ini pun diduga turut dipengaruhi oleh pengalaman individu TI (*individual IT experience*).

Berdasarkan pada hal tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *individual IT experience*, *task identity*, *autonomy*, penggunaan SIT dan kinerja individu
2. Bagaimana pengaruh *individual IT experience*, *task identity*, *autonomy* dan penggunaan SIT terhadap kinerja individu pada PTN BH di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh penggunaan SIT memediasi *task identity*, *autonomy*, *individual IT experience* terhadap kinerja individu pada PTN BH di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *task identity* dan *autonomy* memediasi *individual IT experience* terhadap penggunaan SIT pada PTN BH di Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh *task identity*, *autonomy* dan penggunaan SIT dalam memediasi *individual IT experience* dan kinerja individu?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model peningkatan kinerja individu melalui penggunaan SIT. Sekaligus menguji pengaruh *individual IT experience*, *task identity* dan *autonomy* serta penggunaan SIT terhadap kinerja individu. Secara rinci tujuan pada penelitian ini yaitu:

6. Untuk mengetahui gambaran *Individual IT experience*, *task identity*, *autonomy*, penggunaan SIT terhadap kinerja individu pada PTN BH di Indonesia.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Individual IT experience*, *task identity*, *autonomy*, penggunaan SIT terhadap kinerja individu pada PTN BH di Indonesia.

8. Memperoleh temuan mengenai pengaruh penggunaan SIT yang memediasi *identity*, *autonomy*, *individual IT experience* pada PTN BH di Indonesia.
9. Memperoleh temuan mengenai pengaruh *task identity* dan *autonomy* memediasi *individual IT experience* terhadap penggunaan SIT pada PTN BH di Indonesia.
10. Memperoleh temuan mengenai pengaruh *task identity*, *autonomy* dan penggunaan SIT dalam memediasi *individual IT experience* dan kinerja individu pada PTN BH di Indonesia.

#### 1.4 Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perkembangan keilmuan khususnya pada bidang manajemen sistem informasi, selain dapat memberikan manfaat bagi organisasi terhadap pemahaman mengenai SIT. Adapun secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

##### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap keilmuan yang dapat dipergunakan oleh kalangan akademis. Adapun kontribusi yang diharapkan dapat diberikan adalah pengembangan penelitian dibidang ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sistem informasi. Secara khusus penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teori sebagai berikut:

11. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap perkembangan keilmuan manajemen sistem informasi
12. Penelitian diharapkan dapat berkontribusi dengan memberikan pemahaman lebih mendalam tentang penggunaan SIT di organisasi khususnya dalam peningkatan kinerja individu di perguruan tinggi negeri berbadan hukum di Indonesia
13. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi peneliti selanjutnya sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut, dengan

mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi penggunaan SIT sebagai faktor yang meningkatkan kinerja individu.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis terhadap bentuk pengelolaan sistem informasi diorganisasi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu:

14. Memberikan masukan kepada pengelola sumber daya TI diorganisasi tentang perlunya kebijakan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya TI.
15. Memberikan masukan kepada organisasi bahwa masih banyaknya sumber daya TI lain yang dipergunakan oleh pegawai tanpa seizin pengelola TI organisasi.
16. Memberikan masukan kepada pengelola sumber daya TI bahwa penggunaan SIT dapat berawal dari ketidakcocokan sumber daya TI yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas harian.
17. Memberikan masukan kepada pengelola sumber daya TI di organisasi bahwa penggunaan SIT dapat memberikan dampak positif bagi kinerja pegawai, sehingga penggunaan SIT perlu dikelola dengan lebih bijak.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan disertasi ini adalah sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan

Bab II: Kajian Pustaka , pada bab ini membahas kajian teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu, *individual IT experience*, *task identity*, *autonomy*, penggunaan SIT, dan kinerja individu. Hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab III: Metode Penelitian, pada bab ini dibahas subjek penelitian, objek penelitian, metode penelitian, populasi, sampel, instrumen penelitian, teknik sampling dan analisis data

Bab IV: Temuan dan Pembahasan pada tahap ini membahas hasil temuan penelitian berdasarkan pengolahan dan analisis data dengan seluruh berbagai kemungkinan dengan berpedoman pada urutan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bab V: Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi, pada bab ini membahas penafsiran dan makna terhadap hasil dan temuan analisis yang dilakukan serta memberikan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.