

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri dari 17.504 pulau, panjang garis pantai lebih dari 81.000 km dan kurang lebih 2/3 dari seluruh wilayahnya merupakan perairan. Dengan kondisi geografis yang demikian, maka peran transportasi laut bagi Indonesia adalah sangat strategis dan vital (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2018).

Menurut survei UNTACD, kontribusi moda transportasi dalam perdagangan dunia adalah sebagai berikut : transportasi laut mencapai 77%, transportasi darat sebesar 16%, perpipaan 6,7%, dan transportasi udara sebesar 0,3%. Dominannya transportasi laut mengindikasikan bahwa kemajuan perekonomian dan perdagangan nasional adalah dengan menciptakan transportasi laut yang baik dan unggul.

Pelabuhan sebagai infrastruktur transportasi laut dalam aktivitasnya mempunyai peran yang sangat penting dan strategis untuk pertumbuhan industri dan perdagangan serta merupakan segmen usaha yang dapat memberikan kontribusi bagi perekonomian dan pembangunan nasional karena merupakan bagian dari mata rantai sistem transportasi maupun logistik. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan pelabuhan yang dilakukan secara efektif, efisien, dan professional sehingga pelayanan pelabuhan menjadi lancar, aman dan cepat.

Melihat peran pelabuhan yang begitu penting bagi perekonomian negara, PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) atau Pelindo 1 berkomitmen untuk terus meningkatkan kinerja sekaligus pertumbuhan yang berkelanjutan, melalui transformasi di berbagai bidang, baik di bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), budaya perusahaan, organisasi, proses bisnis, pengembangan sistem Informasi Teknologi (IT) dan pengembangan pelabuhan. Pelindo 1 juga secara konsisten mendukung pengembangan

jaringan maritime nasional dengan meningkatkan interoneksi dan kapasitas layanan logistic antar wilayah yang efisien, untuk mendukung pertumbuhan nasional dan memperkuat jaringan logistik global (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2018).

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) atau Pelindo 1 adalah salah satu perusahaan yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pengelolaan pelabuhan di Indonesia. Pelayanan Pelindo 1 meliputi pelayaran kapal, pelayanan barang, pelayanan penumpang dan jasa kepelabuhan lainnya. Wilayah operasi Pelindo 1 mencakup lokasi strategi di Selat Malaka, yang merupakan selat tersiuk dalam lalu lintas perdagangan dunia, dan berada di lintasan pelayaran internasional. Sebagai perusahaan negara, Pelindo 1 berkomitmen untuk turut serta dalam upaya peningkatan ekonomi bangsa, melalui penyediaan konektivitas dan akses nasional maupun global, dengan peningkatan produktivitas layanan dan perluasan usaha.

Saat ini Pelindo 1 sedang mengembangkan pelabuhan Kuala Tanjung sebagai Hub Port Indonesia bagian barat, serta mempunyai pintu utama ekspor CPO ke seluruh dunia, yaitu melalui pelabuhan Belawan dan Dumai. Pengembangan secara kontinu ini juga untuk mendukung suksesnya program pemerintah dalam pencapaian pembangunan nasional dan mendukung kebijakan pemerintah terutama dalam program tol laut untuk memperkuat konektivitas nasional dan menciptakan biaya logistik nasional secara efisien dan efektif serta meningkatkan daya saing nasional (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2018).

1.2 Profil Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)



Gambar 1.1 Logo PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2018

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor Perhubungan Laut yang bergerak dalam bidang pengusahaan jasa kepelabuhan. Perusahaan berkedudukan dan berkantor pusat di Jalan Krakatau Ujung No. 100 Medan 20241, Sumatera Utara, Indonesia. PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) juga memiliki kantor perwakilan yang terletak di Menara Ravindo Lt. 10 Jalan Kebon Sirih Kav.75, Jakarta Pusat-10340.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 64 Tahun 2001, kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan selaku Pemegang Saham pada Persero/Perusahaan Terbatas dialihkan kepada Menteri BUMN Republik Indonesia, sedangkan pembinaan Teknis Operasional berada di tangan Departemen Perhubungan Republik Indonesia dan dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

Menurut Anggaran Dasar terakhir Perusahaan, berdasarkan Akta Nomor 1 Tanggal 15 Agustus 2008, Bidang usaha Perusahaan mencakup:

1. Penyediaan dan/atau jasa pelayanan kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat - tempat berlabuhnya kapal.
2. Penyediaan dan/atau jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal.
3. Penyediaan dan/atau pelayanan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat peti kemas, curah cair, curah kering, multi purpose, barang termasuk hewan (general cargo) dan fasilitas naik turunnya penumpang dan/atau kendaraan.
4. Penyediaan jasa bongkar muat, peti kemas, curah cair, curah kering (general cargo) dan kendaraan.
5. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, multipurpose, penumpang, pelayaran rakyat dan RO-RO.

6. Penyediaan dan/atau pelayanan gudang-gudang dan lapangan penumpukan dan tangki/tempat penimbunan barang-barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan.
7. Penyediaan dan/atau pelayanan tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung/ bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan multi moda.
8. Penyediaan dan/atau pelayanan listrik, air minum, dan instalasi limbah serta pembuangan sampah.
9. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa pengisian bahan bakar minyak untuk kapal dan kendaraan di lingkungan pelabuhan.
10. Penyediaan dan/atau pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan.
11. Penyediaan dan pengelolaan jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhan.
12. Pengusahaan dan penyelenggaraan Depo Peti Kemas dan perbaikan, cleaning, fumigasi serta pelayanan logistik.

Sedangkan kegiatan usaha berupa produk/jasa yang dijalankan. Kegiatan usaha berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan No. KP 133 Tahun 2011 tanggal 2 Maret 2011 tentang Pemberian Izin Usaha kepada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan yang dilaksanakan dalam menyelenggarakan pelayanan jasa kepelabuhan dan usaha lainnya yang menunjang pencapaian tujuan perusahaan yaitu penyediaan dan/atau pelayanan meliputi :

- a. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk bertambat,
- b. Penyediaan dan/atau pelayanan pengisian bahan bakar minyak dan pelayanan air bersih,

- c. Penyediaan dan/atau pelayanan fasilitas naik turun penumpang dan/atau kendaraan,
- d. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa dermaga untuk pelaksanaan kegiatan bongkar muat barang dan peti kemas,
- e. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa gudang, tempat penimbunan barang, alat barang muat barang, serta peralatan pelabuhan,
- f. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, dan Ro-Ro,
- g. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa bongkar muat barang,
- h. Penyediaan dan/atau pelayanan pusat distribusi dan konsolidasi barang,
- i. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa pendudukan kapal

Gambar 1.2 Peta Wilayah Kerja PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)

Sumber : PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2018



Dapat dilihat dari pada peta yang dilampirkan pada gambar 1.2 bahwa PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) memiliki cabang pelabuhan, kawasan pelabuhan, unit usaha, dan anak perusahaan seperti dibawah ini :

Provinsi Aceh

- Cabang Pelabuhan Mahalayati
- Kawasan Pelabuhan Meulaboh
- Cabang Pelabuhan Lhokseumawe
- Kawasan Pelabuhan Kuala Langsa

Provinsi Sumatera Utara

- Cabang Pelabuhan Belawan
- Kawasan Pelabuhan Pengkalan Susu
- Cabang Pelabuhan Sibolga
- Cabang Pelabuhan Gunung Sitoli
- Cabang Pelabuhan Tanjung Balai Asahan
- Belawan International Container Terminal (BICT)
- Terminal Petikemas Domestik Belawan (TPKDB)

- Cabang Pelabuhan Kuala Tanjung

Provinsi Riau

- Cabang Pelabuhan Dumai
- Kawasan Pelabuhan Bagan Siapi-Api
- Kawasan Pelabuhan Bengkalis
- Cabang Pelabuhan Sei Pakning
- Cabang Pelabuhan Pekanbaru
- Cabang Pelabuhan Tembilahan
- Kawasan Pelabuhan Kuala Enok
- Kawasan Pelabuhan Rengat

Provinsi Kepulauan Riau

- Cabang Pelabuhan Tanjung Balai Karimun
- Kawasan Pelabuhan Selat Panjang
- Cabang Pelabuhan Tanjungpinang
- Kawasan Pelabuhan Tanjung Uban
- Kawasan Pelabuhan Pulau Sambu
- Kawasan Pelabuhan Sei Kolak Kijang

- Cabang Pelabuhan Batam

Unit Usaha

- Unit Galangan Kapal

Anak Perusahaan

- PT Terminal Petikemas Indonesia
- PT Prima Terminal Petikemas
- PT Prima Indonesia Logistik
- PT Prima Multi Terminal
- PT Prima Pengembangan Kawasan
- PT Prima Husada Cipta

1.2.1 Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) memiliki visi dan misi yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Perusahaan (RJPP) Tahun 2014-2018 dan ditetapkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi. PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) menetapkan visi yang merupakan pernyataan cita-cita perusahaan menjadi pengelola terminal peti kems dengan throughput terbesar di Indonesia, yang ditargetkan akan terwujud pada tahun 2023. Cita-cita muncul dilandasi dengan potensi geografis, peluang bisnis serta kebijakan nasional yang membuka peluang bagi Perusahaan untuk merealisasikan visi tersebut. Visi yang dimaksud yaitu :

Menjadi nomor satu di bisnis kepelabuhan di Indonesia

Untuk mewujudkan Visi tersebut, PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) menetapkan Misi yaitu :

Menyediakan jasa kepelabuhan yang terintegrasi, berkualitas dan bernilai tambah untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah.

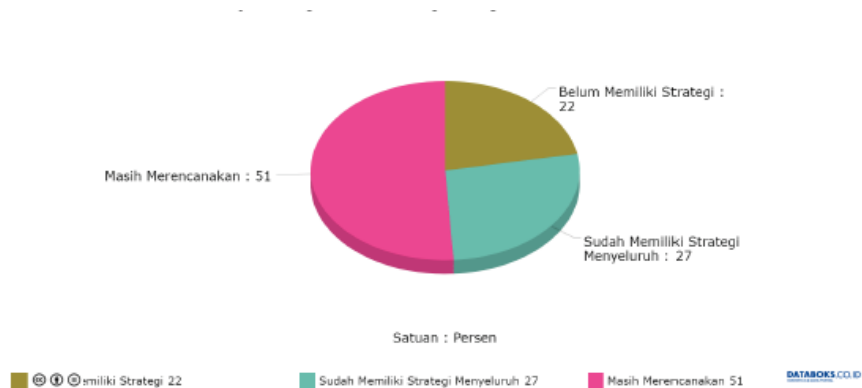
1.3 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi digital mengubah dan mempengaruhi cara manusia hidup, bekerja, dan juga bermain. Teknologi menyebabkan suatu transformasi yang berulang-ulang untuk meningkatkan kenyamanan, kualitas, dan efisiensi seiring munculnya alat baru. Perubahan ini tidak semata-mata disebabkan oleh teknologi itu sendiri, tetapi juga bagaimana masyarakat merespons teknologi (*PT Multipolar Technology Tbk, 2017*). Teknologi digital menjadi salah satu penggerak utama perkembangan perekonomian dunia, hampir semua masyarakat dunia berlomba untuk mencari tahu tentang transformasi digital yang demikian cepat. Perubahan teknologi menjangkau semua aktivitas kehidupan manusia sehingga penggunaannya lebih efisien efektif dan waktunya relative singkat (Oktivian & Febrianti, 2018).

Transformasi digital berkaitan dengan perubahan teknologi digital yang mempengaruhi model bisnis suatu perusahaan dimana terjadi perubahan produk, struktur organisasi, dan juga otomatisasi proses. Transformasi digital adalah masalah yang kompleks dimana mempengaruhi banyak segmen dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus menyeimbangkan sumber daya perusahaan untuk mencapai kondisi dimana perusahaan merasa sukses dalam transformasi bisnis mereka. Transformasi digital bukan selalu masalah teknologi, namun menyeluruh yang mencakup perubahan aspek-aspek krusial lain seperti strategi, proses, SDM dan budaya, hingga kepemimpinan (*ACT Consulting, 2017*).

Transformasi digital menuntut perusahaan untuk mengembangkan dua kemampuan, yaitu kapabilitas digital (*digital capability*) dan kapabilitas kepemimpinan (*leadership capability*). Kapabilitas digital (DC) menyangkut tentang *the “what” of technology* yang diartikan bagaimana kemampuan perusahaan dalam membangun dan mengembangkan teknologi digital. Sedangkan Kapabilitas kepemimpinan (LC) menyangkut tentang *the “how” of leading change* yang diartikan sebagai bagaimana kepemimpinan perusahaan mengarahkan dan menggerakkan perubahan (*ACT Consulting, 2017*).

Pemimpin bisnis di Indonesia menunjukkan urgensi untuk beradaptasi di revolusi industri ke-4 yang menghilangkan batasan antara dunia fisik, digital, dan biologis, sehingga transformasi digital dianggap penting oleh pemimpin bisnis di Indonesia (*Databoks, 2017*).



Gambar 1.3 Kesiapan Strategi Transformasi Digital di Indonesia

Sumber : Databoks, 2017

Berdasarkan data yang diperoleh dari (databoks, 2017) pada gambar 1.3 mengenai kesiapan strategi transformasi digital di Indonesia menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 90% pemimpin bisnis di Indonesia menyatakan perlu melakukan transformasi digital untuk mendorong pertumbuhan perusahaan. Namun, belum banyak yang memiliki strategi transformasi digital secara khusus. Hanya 27% yang telah memiliki strategi transformasi digital menyeluruh. Sebanyak 51% masih merencanakan proses transformasi digital dan sebanyak 22% belum memiliki strategi apapun.

Menurut Presiden Direktur Microsoft Indonesia, (Diantoro Andreas, 2017), organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman akan menjadi kurang kompetitif. Untuk itu, Microsoft mendorong setiap organisasi untuk segera melakukan transformasi digital agar mampu beradaptasi dengan perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal. Menurut Microsoft, setiap organisasi memiliki makna transformasi digital yang berbeda, Microsoft mendefinisikannya dengan menjabarkan empat pilar :

1. Memprioritaskan Pelanggan, Teknologi memungkinkan organisasi untuk menganalisis dan memahami karakter setiap konsumen sekaligus menjawab kebutuhan tersebut.
2. Memberdayakan karyawan, Dalam rangka menjawab kebutuhan konsumen, karyawan organisasi perlu bekerja dengan lebih cepat yang di dukung oleh teknologi dalam melakukan pekerjaan secara mobile, sehingga karyawan dapat bekerja dari mana saja, kapan saja, dan dengan menggunakan perangkat apa saja. Walaupun karyawan tidak bekerja di tempat dan waktu yang sama, karyawan dapat bekerja secara kolaboratif.
3. Mengoptimalkan kegiatan operasional, hadirnya teknologi mampu membantu proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan. Sebagai hasilnya, efektivitas dan efisien kerja organisasi akan semakin meningkat.
4. Transformasi produk dan model bisnis, dalam rangka menghadirkan pengalaman yang berbeda bagi konsumen, organisasi perlu mendefinisikan ulang jenis produk dan model bisnis yang ditawarkan agar berbeda dari kompetitor lainnya. Dengan adanya pengintegrasian teknologi ke dalam produk dan model bisnis organisasi akan menghadirkan inovasi baru bagi organisasi dan semakin mendekatkan organisasi dengan kebutuhan konsumen di era digital

Indonesia saat ini berada dalam *fast track* (jalur cepat) transformasi digital. Pada tahun 2017, sekitar 4% produk domestik bruto (PDB) Indonesia berasal dari produk dan layanan digital yang dibuat secara langsung menggunakan teknologi digital seperti mobilitas, komputasi awan, *Internet of Things (IoT)*, dan *artificial intelligence (AI)*. Berdasarkan hasil riset IDC (International Data Cooperation), Microsoft memperkirakan bahwa pada tahun 2021, transformasi digital menambahkan sekitar 22 miliar Dollar AS terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Dengan adanya

transformasi digital akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 0,4% pertahunnya (Microsoft, 2018).

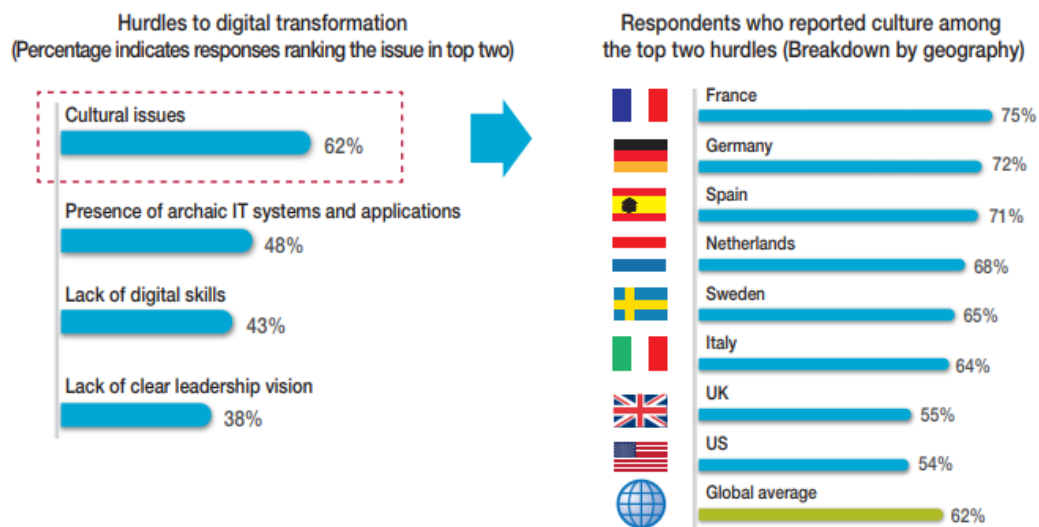
Selain itu, dengan adanya penerapan transformasi digital dalam perusahaan memiliki kemajuan yang signifikan yaitu pertumbuhan perusahaan mencapai sekitar 8% hingga 9% setiap tahunnya. Transformasi digital dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, seperti meningkatkan keuntungan, mempercepat pertumbuhan konsumen baru, meningkatkan layanan produk perusahaan, serta membuat produk baru untuk meningkatkan layanan perusahaan (cnbcindonesia.com, 2018).

Transformasi digital membawa manfaat yang signifikan bagi organisasi maupun karyawan, tetapi proses menuju transformasi digital di Indonesia masih cenderung lambat (Microsoft, 2017). Banyak perusahaan percaya bahwa sebuah perusahaan dapat membeli teknologi digital, mengimplementasikannya, kemudian mendapatkan manfaat dari teknologi tersebut. tetapi karena kedalaman dan luasnya perubahan yang diperlukan untuk berhasil, kepercayaan tersebut tidak realistis (Samuel, 2018). Pada studi tentang transformasi digital (McKinsey, 2013) menunjukkan tingkat kegagalan yang tinggi yaitu 70%. Hal tersebut diakibatkan adanya hambatan, menurut Microsoft (2017) pada studi “Asia Workspace 2020” mengemukakan bahwa karyawan di Indonesia tidak merasa dipersiapkan untuk menghadapi kebutuhan pekerja di era digital. Studi ini memahami pergeseran perilaku karyawan dan kesenjangan di tempat kerja ketika dihadapkan dengan produktivitas, kolaborasi dan praktek fleksibilitas kerja. Sangatlah penting bagi para pemimpin bisnis untuk mengevaluasi dan menerapkan perubahan untuk melawan tantangan budaya dan manajemen yang menghambat karyawan untuk bekerja secara lancar dari mana pun mereka berada, yang nantinya dapat menghambat pertumbuhan dan kemajuan organisasi di era digital.

Ada beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kegagalan, namun menurut Peter Samuel bahwa pola pikir merupakan masalah dominan yang dapat menimbulkan

kegagalan (Samuel, 2018). Selain itu, terdapat 5 hambatan transformasi digital terbesar menurut para pemimpin bisnis, seperti masalah keamanan dan serangan siber, kurangnya tenaga kerja yang memiliki keahlian digital, tidak adanya mitra teknologi yang tepat, tidak pastinya lingkungan ekonomi, serta kurangnya kebijakan pemerintah dan infrastruktur teknologi informasi & komunikasi yang mendukung (Microsoft, 2018).

Sedangkan menurut hasil penelitian Kwon dan Park (2017), ada beberapa faktor yang mempengaruhi transformasi digital dalam industri global. Pertama, faktor manusia atau SDM memiliki pengaruh besar pada transformasi digital dalam perusahaan. Dalam studi ini, dianalisis bahwa faktor manusia memiliki komunikasi yang terkait langsung dengan budaya perusahaan. Perusahaan harus berusaha menjaga SDM yang cocok untuk transformasi digital. Kedua, faktor teknologi juga memiliki pengaruh terhadap transformasi digital perusahaan. Faktor teknologi merupakan faktor penting juga dalam tata kelola TI seperti upaya untuk membuat teknologi baru, peran strategi TI, dan juga pengalaman dalam menerapkannya untuk proses bisnis perusahaan. Ketiga, keterkaitan antara TI dan strategi bisnis. Dari tahap perencanaan bisnis, unit bisnis harus memiliki sistem yang bekerja sama dengan departemen TI dan memastikan bahwa departemen TI memahami strategi dan bisnis perusahaan. Dan yang terakhir, kepemimpinan digital. Pada hasil penelitian tersebut, dapat diartikan bahwa faktor kepemimpinan digital dapat diartikan sebagai penguat kemampuan transformasi digital ketika kepemimpinan digital terlibat dalam hubungan antara faktor manusia, faktor teknologi dan bisnis TI.



Gambar 1.4 Hambatan Transformasi Digital

Sumber : Capgemini Digital Transformation Institute Survey, 2017

Berdasarkan gambar 1.4 dapat dilihat bahwa pada penelitian Capgemini, terdapat beberapa faktor hambatan transformasi digital yaitu budaya, teknologi informasi, kurangnya kemampuan digital, dan kurangnya kemampuan kepemimpinan digital yang dapat dibuktikan dengan data responden. Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa sebanyak 75 persen diraih oleh Perancis, Jerman sebanyak 72 persen, Spanyol sebanyak 71 persen, Belanda sebanyak 68 persen, Swedia sebanyak 65 persen, Itali sebanyak 64 persen, Inggris sebanyak 55 persen, dan Amerika Serikat sebanyak 54 persen. Dari data tersebut menghasilkan hasil rata-rata sebanyak 62% yang menyatakan bahwa budaya merupakan hambatan transformasi digital.

Transformasi digital telah terjadi di banyak perusahaan secara global termasuk PT Pelabuhan Indonesia I (Persero). Tahun 2015 merupakan tahun penting mengingat dimulainya era baru dalam perdagangan bebas kawasan ASEAN atau ASEAN Economic Community yang menuntut setiap negara ASEAN untuk berbenah dan bertransformasi untuk menjadi yang paling berkompetitif yang berdampak pada PT

Pelabuhan Indonesia I (Persero) bertumbuh dan mewujudkan visinya yaitu menjadi Nomor 1 dalam Bisnis Kepelabuhan (PT Pelabuhan Indonesia, 2014).



Gambar 1.5 Transformasi Logo PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2017

Transformasi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) diawali dengan perubahan Tata Nilai Perusahaan yang dikenal dengan “CIPTA” yakni *Customer Focus, Integrity, Professionalism* dan *Teamwork* yang kemudian ditandai dengan Launching Logo Baru PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) pada tanggal 17 Agustus 2015, dan dirangkai dengan kegiatan Pelindo I Award (PT Pelabuhan Indonesia, 2015). Dapat dilihat dari gambar 1.5 menunjukkan perubahan logo perusahaan sejak tahun 2015. Tidak hanya perubahan pada logo perusahaan, PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) membangun Manajemen Kinerja Elektronik (MKE) yaitu aplikasi TI menggantikan fungsi pengelolaan kinerja pegawai yang sebelumnya dilakukan penilaian kinerja tahunan diubah menjadi penilaian kinerja bulanan. Manajemen mengambil langkah transformasi ini dengan tujuan membangun budaya kinerja untuk meningkatkan performansi (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2015).

Pada tahun 2016 PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) telah menyelesaikan transformasi sumber daya manusia, termasuk menjalankan budaya perseroan sesuai paradigma baru sebagai perseroan yang bergerak di bidang jasa. Melalui perubahan budaya kerja ini, sumber daya manusia Perseroan mampu melahirkan inovasi-inovasi baru dan mendorong kreativitas sehingga dapat meningkatkan kinerja Perseroan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan para pemangku kepentingan. Pada

tahun 2016 juga telah dimulai transformasi di bidang proses bisnis dan teknologi informasi (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2016).

Kemudian, PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) memutuskan untuk menerapkan ERP (*Entreprise Resource Planning*) yang membuat keseluruhan bidang di perusahaan ini menjadi terotomatisasi dan terintegrasi (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2016). Menurut Bambang Eka Cahyana selaku Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) mengatakan bahwa penerapan ERP (*Entreprise Resource Planning*) menandakan kesiapan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) untuk memasuki era digitalisasi yang merupakan modal utama dalam menjaga kontinuitas pertumbuhan usaha. Penerapan ERP merupakan langkah pertama digitalisasi seluruh proses bisnis. Pengimplementasian ERP sudah berlangsung sejak Agustus 2018 (PT Pelabuhan Indonesia (Persero), 2017).

Transformasi SDM pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) dengan meningkatkan etos kerja melayani, menerapkan kedisiplinan kepada seluruh pegawai, khususnya pegawai operasional, dan peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja yang selalu menjadi perhatian utama. Transformasi juga dilakukan dengan peningkatan fasilitas dan infrastruktur pelabuhan. Transformasi teknologi informasi dilakukan dengan mengimplementasikan sistem teknologi informasi dalam pelayanan operasional bongkar muat, penerapan Host to Host Auto collection, Receiving, dan Delivery Online (PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2017).

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) juga termasuk perusahaan yang terus melakukan transformasi dan perbaikan internal secara berkelanjutan. Inovasi dan transformasi teknologi diterapkan untuk mendukung pengelolaan perusahaan semakin efektif dan efisien. Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia I, Cahyana (2017) menyatakan bahwa manajemen perlu melakukan transformasi dalam dua hal, yaitu Transformasi Proses Bisnis dan Transformasi Budaya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam dan menuangkannya kedalam karya ilmiah berbentuk skripsi dengan judul : “Studi Identifikasi Faktor-Faktor Penghambat Transformasi Digital Pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)”

1.4 Perumusan Masalah

Transformasi digital membawa manfaat bagi organisasi ataupun karyawan seperti meningkatkan keuntungan, mempercepat pertumbuhan konsumen baru, meningkatkan layanan produk perusahaan, serta membuat produk baru untuk meningkatkan layanan perusahaan sehingga perusahaan terdorong untuk melakukan transformasi. Namun, tingkat kegagalan transformasi cukup tinggi yaitu 70%. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor hambatan transformasi digital seperti teknologi informasi, kurangnya kemampuan digital, dan kurangnya kemampuan kepemimpinan digital (Kwon&Park, 2017).

Dari analisa sementara yang penulis amati bahwa menurut Direktur SDM dan Umum PT Pelabuhan Indoensia I (Persero) mengatakan bahwa transformasi pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) cukup sulit dan belum optimal. Hal tersebut dikarenakan politik di kantor dulunya telah menjadi budaya yang sangat kental (PT Pelabuhan Indonesia I, 2017). Kemudian Defi Rakhmawati (2018) selaku Wakil Kepala Departemen Administrasi Penjaminan Mutu Aplikasi Front End juga mengatakan hal demikian, bahwa adanya hambatan transformasi.

Maka diperlukannya mengevaluasi dan mengetahui faktor-faktor penghambatan laju transformasi digital yang terjadi pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero). Sehingga perusahaan dapat menangani faktor-faktor tersebut untuk mencapai visi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebagai nomor satu di bisnis Kepelabuhan di Indonesia.

1.5 Pertanyaan Penelitian

1. Apa faktor penghambat transformasi digital pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) ?
2. Upaya apa saja yang dapat dilakukan PT Pelabuhan Indonesia I dalam menangani hambatan transformasi digital pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) ?

1.6 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan memahami apa faktor penghambat transformasi digital pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)
2. Untuk mengetahui dan memahami upaya-upaya apa saja yang dilakukan dalam menangani hambatan transformasi digital PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)

1.7 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kerangka pemikiran untuk mengevaluasi faktor yang menjadi hambatan laju transformasi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan, gambaran, atau rujukan dalam menangani faktor yang menjadi hambatan laju transformasi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).

1.8 Manfaat Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada mengidentifikasi faktor-faktor penghambat transformasi digital dan mengkonfirmasi penghambat transformasi digital pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), kemudian memberikan solusi atas hambatan tersebut.

1.8.1 Variabel penelitian

Variabel pada penelitian ini merupakan faktor-faktor penghambat transformasi digital.

1.8.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini yaitu PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang berlokasi di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia, yang beralamat di Jalan Krakatau Ujung No. 100 Medan 20241, Sumatera Utara, Indonesia.

1.8.3 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai dari November 2018

1.9 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penulisan penelitian ini terdiri atas lima bab dimana setiap bab saling berkaitan dan tersusun secara berurutan seperti berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari tinjauan objek penelitian yang akan menjelaskan secara singkat lingkup objek yang akan diteliti, kemudian latar belakang permasalahan yang diangkat sesuai dengan alasan yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian, lalu diikuti dengan perumusan, pernyataan, dan tujuan penelitian ini serta sistematika penulisan yang menjabarkan urutan dari penulisan penelitian ini.

2. BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori-teori serta pembahasan dari hasil penelitian sejenis sebelumnya yang mendukung dan dapat dijadikan landasan oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang karakteristik penelitian, objek penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, responden penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan data penelitian serta hasil yang diperoleh dari penelitian kemudian disajikan dalam pembahasan yang menyeluruh sesuai dengan tujuan penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan di bab sebelumnya yang disesuaikan dengan tujuan awal penelitian serta dilengkapi dengan saran yang disesuaikan dengan kekurangan yang masih ada dalam proses dan hasil dari penelitian.