

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Logo Perusahaan



Gambar 1. 1 Logo PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber : (PT. Kereta Api Indonesia, 2017)

Gambar diatas memperlihatkan simbol grafis yang menggambarkan identitas dari Perusahaan Kereta Api Indonesia yang dimiliki oleh pemerintah atau PT.KAI (Persero). Terciptanya logo tersebut berdasarkan konsep yang menggambarkan rel kereta pada huruf A yang membentuk garis yang menyambung ke atas, huruf ini merepresentasikan semangat PT.KAI (Persero) untuk terus bergerak maju sebagai solusi terunggul dalam industri transportasi, yang mampu menghubungkan seluruh wilayah di Indonesia, dari Sabang sampai Merauke. Selain itu, penggunaan tulisan dengan gaya huruf *italic* menggambarkan bahwa perusahaan memiliki karakteristik yang progresif, terbuka, dan dapat dipercaya. Desain grafis yang tegas namun bersahaja dengan nuansa warna yang diberikan kepada huruf mencerminkan keseimbangan yang harmonis dan kompeten antara PT. KAI (Persero) dengan seluruh pemangku kepentingan. Perpaduan warna biru tua yang menunjukkan stabilitas, keahlian, kepercayaan diri, dan tanggung jawab, serta aksan oranye yang menunjukkan semangat, kreativitas, tekad, kesuksesan, dan kebahagiaan (PT.Kereta Api Indonesia, 2023).

1.1.2 Sejarah PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

PT KAI (Persero) ialah sebuah perusahaan yang berperan aktif dalam bidang transportasi perkeretaapian di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1945

dengan nama Djawatan Kereta Api (DKA) sebagai bagian dari perusahaan kereta api yang dimiliki oleh pemerintah Belanda di Indonesia. Setelah Indonesia merdeka pada tahun yang sama, DKA berganti nama menjadi Kereta Api Republik Indonesia (KARI), dan lalu 1960 kembali merubah namanya menjadi PT Kereta Api (Persero). Sejak berdirinya, PT KAI telah mengalami banyak perubahan dan kemajuan dalam meningkatkan kualitas layanan kereta api di Indonesia. Awalnya, layanan kereta api hanya tersedia di Pulau Jawa, namun sekarang PT KAI telah mengembangkan jaringan kereta api di seluruh Indonesia.

Pada tahun 2011, PT KAI melakukan transformasi dengan membentuk unit bisnis mandiri dan menjadikan layanan kereta api sebagai produk bisnis utama. Tujuan transformasi ini adalah untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas layanan kereta api di Indonesia. Sejak itu, PT KAI terus melakukan inovasi dan pengembangan produk, seperti Argo Bromo Anggrek yang merupakan layanan kereta api cepat dan kereta api Taksaka dengan layanan eksekutif. PT KAI juga melakukan modernisasi dan peremajaan armada kereta api untuk meningkatkan kenyamanan dan keselamatan penumpang.

PT.KAI melakukan kegiatan usaha untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pasar yang berkembang, dengan mengoptimalkan sumber daya atau aset yang dimiliki, seperti pengolahan properti terkait dengan layanan kereta api, pariwisata yang berbasis kereta api, restoran kereta dan stasiun, serta penyediaan jasa katering dan distribusi logistik.

PT KAI juga melakukan kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan swasta untuk mengembangkan layanan kereta api dalam rangka memperkuat bisnisnya. Salah satu contohnya adalah kerjasama dengan Perusahaan Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) dengan upaya untuk membangun kereta cepat yang menghubungkan Jakarta dan Bandung. Dengan pengalaman dan sejarah panjang yang dimilikinya, PT KAI berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Indonesia serta terus meningkatkan kualitas layanan kereta api di Indonesia.

1.1.3 Tentang PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

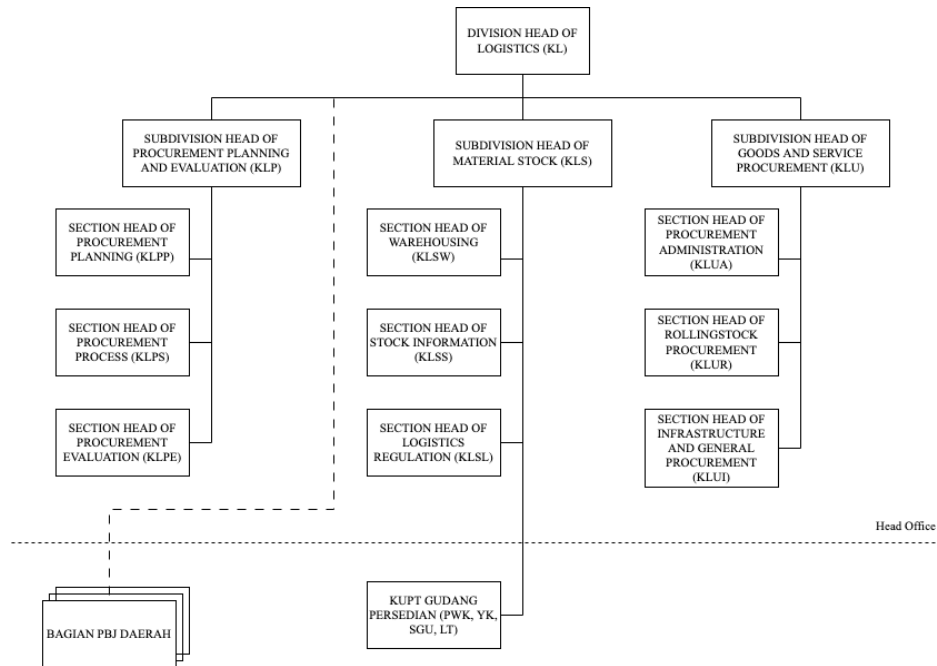
Visi dari PT.KAI adalah menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia, sedangkan Misi dari PT.KAI adalah menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan; mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi; dan memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengembangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi (PT.Kereta Api Indonesia, 2023).

Melalui penerapan prinsip-prinsip inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), PT. KAI bertujuan untuk secara efektif menerapkan dan memperwujudkan nilai-nilai ini dalam praktiknya dengan baik. PT. KAI berhasil menjaga stabilitas perusahaannya di tengah guncangan pandemi dan kembali menjadi pilihan utama dalam melayani penumpang dengan jarak dekat atau jarak jauh. PT. KAI memperhatikan kebutuhan konsumen dan mengikuti perubahan tren industri, salah satunya adalah dengan melakukan inovasi digital mengenai layanan boarding dengan *Face Recognition Boarding Gate*. Inovasi yang dilakukan dapat mempermudah penumpang untuk naik kereta api tanpa harus memperlihatkan berbagai dokumen seperti tiket fisik, tiket elektronik (e-boarding pass), Kartu Tanda Penduduk (KTP), atau bukti vaksinasi yang akan membutuhkan waktu dan tenaga lebih.

1.1.4 Struktur Organisasi

PT. KAI memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional, terdapat beberapa departemen dengan fungsi yang berbeda dan semua terpisah satu sama lain sehingga menghasilkan suatu keahlian teknis yang tinggi. Berikut merupakan

gambar 1.2 yang merupakan struktur organisasi Divisi Logistik di PT. KAI(Persero).



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Division Head Of Logistcics (KL)

1.1.5 Wilayah Kerja

PT. KAI(Persero) beroperasi di dua pulau, yaitu Sumatera dan Jawa, dengan pembagian wilayah kerja yang berbeda. Pada Pulau Jawa, wilayahnya terbagi menjadi beberapa Daerah Operasi (Daop), sementara di Sumatera terdapat pembagian Devisi Regional (Divre). Pulau Jawa memiliki sembilan daerah operasi yakni Jakarta, Bandung, Cirebon, Semarang, Purwokerto, Yogyakarta, Madiun, Surabaya, dan Jember. Di sisi lain, terdapat empat wilayah operasi di Sumatera yang dikenal sebagai Divre, serta satu wilayah operasi lainnya yang disebut Sub Divre, yakni Sumatera Utara, Sumatera Barat, Palembang, Tanjung Karang, dan Aceh.

1.2 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi digital sebagai salah satu model utama yang dibutuhkan para pelaku industri dalam mengembangkan usahanya, hal ini dapat memberikan peluang dengan ditetapkan sistem otomasi menjadi lebih produktif, efisien dan mendorong inovasi yang lebih besar (Helmi, 2019). Salah

satu industri yang mengalami perkembangan dengan adanya teknologi pada revolusi industri 4.0 adalah bidang transportasi (Susilo, 2020). Saat ini, kemajuan dalam sektor transportasi telah memberikan dukungan signifikan dalam hal efektivitas dan efisiensi berkat penerapan teknologi, seperti dapat mempermudah mobilitas untuk beraktivitas, pemerataan distribusi barang atau jasa dan meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional (Dishub, 2021). Sarana transportasi umum yang digunakan oleh masyarakat adalah kereta api, dan terus menjadi pilihan yang diminati sebagai moda transportasi yang dapat menyediakan solusi bagi seluruh kalangan (Dephub, 2012). Secara aspek prasarana dan sarana kereta api telah melakukan pengembangan khususnya dalam sistem teknologi yang mengikuti perkembangan zaman.

Korea Selatan sangat bergantung pada sistem transportasi kereta api sebagai pilihan utama untuk angkutan umum yang melibatkan banyak orang, dengan mengandalkan kereta api sebagai solusi untuk mengatasi tantangan mobilitas penduduk yang padat (Dephub, 2022). Selain itu, perkeretaapian di Hong Kong menempati peringkat teratas karena infrastuktur yang berkualitas tinggi yang disebabkan oleh kinerja yang baik (Calderwood & Soshkin, 2019). Perusahaan penting untuk memperhatikan kinerjanya secara teratur dengan memperhatikan hal tersebut secara menyeluruh, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan dan keputusan yang tepat dan strategis untuk masa depan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, karakter dan minat dalam bekerja, pemahaman serta penerimaan terhadap peran pekerjaan, tingkat motivasi, kemampuan kompetensi, kualitas fasilitas kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas (Pandi, 2021). Salah satu jenis kinerja yaitu kinerja operational dengan serangkaian kegiatan internal perusahaan yang berhubungan dengan proses perencanaan, koordinasi, penggerakan, dan pengendalian seluruh kegiatan organisasi dengan tujuan mengelola input menjadi output yang memberikan nilai tambah (Huda & Syiful, 2019).

Menurut Biro Komunikasi dan Informasi Publik DepHu (2023), dikarenakan pencapaian kinerja transportasi di Indonesia yang terus membaik di setiap tahunnya,

maka perlu berfokus kepada tiga kinerja yang utama yaitu pembangunan infrastruktur transportasi, peningkatan konektivitas wilayah dan pelayanan serta keselamatan transportasi di seluruh wilayah Indonesia (*Catatan Kinerja Kementerian Perhubungan Tahun 2022, 2023*). Dalam rangka mencapai kinerja operasional yang baik, penting untuk membangun hubungan yang kuat antara berbagai aspek bisnis di setiap departemen. Hal ini menyebabkan perusahaan dituntut meningkatkan kualitasnya dengan memiliki keunggulan dalam bersaing dan mencapai keberhasilan di pasar dengan meningkatkan kinerjanya (Putri & Lestari, 2014). PT.KAI sebagai jasa angkutan jasa kereta api bekerjasama dengan perusahaan lain yang biasa disebut dengan Vendor dengan upaya menyediakan kebutuhan yang dapat menunjang jalannya perkeretaapian.

Perkembangan teknologi yang pesat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Waney & Lumempouw, 2015). Teknologi digital menawarkan integrasi informasi yang memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses transportasi, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat waktu respons terhadap perubahan pasar, sehingga dapat mempertahankan daya saing dan menghadapi tantangan yang ada di industri transportasi (Sedera et al.,2016). Oleh karena itu, dalam menghadapi perkembangan tersebut, perusahaan perlu mampu berinteraksi dengan teknologi informasi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Perkeretaapian di Indonesia telah mengupayakan peningkatan dan rehabilitas pada jalur kereta api dengan memaksimalikan pelayanan dan memberikan subsidi. Dengan adanya upaya yang dilakukan PT.KAI, menandakan bahwa perlu dilakukan penambahan kinerja operasional agar kinerja yang semakin membaik. Proses kerja yang dapat mendukung kegiatan sarana seperti menekan waktu pemeliharaan dengan memangkas proses bisnis yang pada awalnya manual menjadi menggunakan system.

Dalam meningkatkan kinerja operational PT.KAI menggunakan sistem penggabungan antara SAP dan *e-procurement* yang diberi nama RAPID untuk membantu pengadaan dan pemeliharaan sarana yang dimulai dengan data – data dilapangan seperti tenaga kerja, ketersediaan suku cadang atau komponen yang

ditentukan berdasarkan ketersediaan peralatan kerja, alat pemeriksaan, lokasi, kondisi, dan fasilitas pendukung, yang semuanya mengandung informasi tentang kebutuhan tersebut akan diolah untuk dilakukan proses pengadaan barang dan jasa. Sehingga dengan menerapkan sistem digital tersebut mempengaruhi kepada kapabilitas supply chain yang dapat karena dengan adanya sistem tersebut cara berinteraksi perusahaan akan berubah secara keseluruhan, sehingga perusahaan dituntut untuk membangun jaringan yang saling terhubung antara perusahaan dan vendor (Transformasi Digital Supply Chain Pada Proses Bisnis, 2022).

Perubahan tersebut memperbaharui banyak aspek usaha, termasuk cara perusahaan menampilkan produk, berinteraksi dengan pelanggan, dan menerima layanan usaha. Sebagai akibatnya, perusahaan perlu merancang kembali Supply Chain dengan jaringan yang lebih terhubung. Pengaplikasian ini telah diterapkan sejak tahun 2019 hingga saat ini dengan hasil penilaian kinerja perusahaan setiap tahunnya adalah sehat. Berikut merupakan rekapitulasi kinerja perusahaan dari sisi kesehatan keuangan.

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2019	RKAP Tahun 2020	Pragnosa Tahun 2020	Usulan RKAP Tahun 2021				
		Skor	Skor	Skor	Skor				
1	2	3	4	5	6				
1	Aspek Keuangan	41,00	18,50	21,00	22,50				
2	Aspek Operasional	35,00	35,00	35,00	35,00				
3	Aspek Administratif	15,00	14,00	15,00	15,00				
	Jumlah :	91,00	67,50	71,00	72,50				
	Tingkat Kesehatan	AA	Sehat	A	Sehat	AA	Sehat	A	Sehat

Gambar 1. 3 Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan tahun 2021

No	Uraian	Realisasi RKAP Tahun 2020	RKAP Tahun 2021	Pragnosa Tahun 2021			
		Skor	Skor	Skor			
1	2	3	4	5			
1	Aspek Keuangan	21,00	22,50	23,00			
2	Aspek Operasional	32,60	35,00	31,20			
3	Aspek Administratif	15,00	15,00	15,00			
	Jumlah :	66,50	72,50	69,20			
	Tingkat Kesehatan	A	Sehat	A	Sehat	A	Sehat

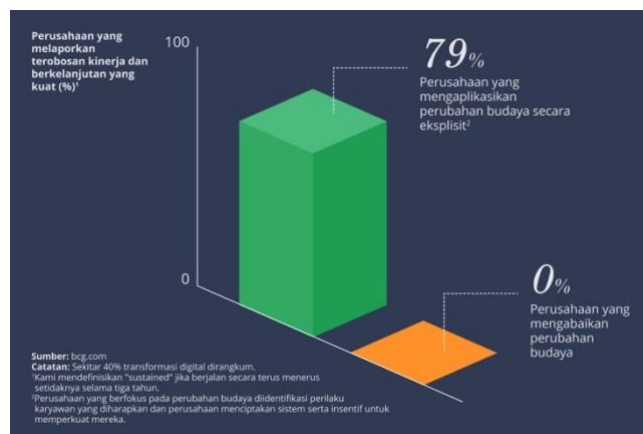
Gambar 1. 4 Rekapitulasi Nilai Bobot Kinerja Perusahaan tahun 2022

Perusahaan melaksanakan evaluasi kinerja sebagai tinjauan terhadap hasil kinerja yang dicapai selama periode dua tahun. Hasil dari realisasi Rencana Kerja

dan Anggaran Perusahaan (RKAP) mengalami penurunan sebesar 21,40, tetapi perusahaan masih mendapatkan tingkat kesehatan dengan nilai A. Dari hasil data diatas, dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah sehat dalam alokasi dana berdasarkan fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan, walaupun terjadi penurunan.

Dalam membangun rantai nilai digital, prioritas BUMN adalah melibatkan percepatan ekosistem digital dengan perubahan rutinitas harian seperti bekerja, berkomunikasi dan perilaku yang berubah untuk mempercepat permintaan transformasi digital (Priem et al., 2013; Corry, 2022). Transformasi digital dapat diwujudkan dengan kolaborasi antara informasi dan teknologi (Hidranto et al., 2022). Dengan penerapannya, perilaku perusahaan atau budaya dapat berubah, karena cara berpikir dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah karakteristik unik suatu organisasi yang membedakannya dari yang lain. Budaya ini berperan sebagai pedoman perilaku dan nilai-nilai yang dipahami oleh setiap anggota dan menjadi dasar tata tertib organisasi (Wibowo, 2021). Oleh karena itu, dalam transformasi untuk menjaga kinerja, perusahaan perlu menumbuhkan digital culture. Menurut Gambar 1.2, 79% perusahaan yang menekankan pada budaya umumnya mencapai kinerja yang solid, sementara tidak ada perusahaan yang berhasil tanpa memberikan perhatian terhadap aspek budaya.



Gambar 1. 5 *Capaian hasil perusahaan yang fokus dengan budaya saat transformasi digital*

Sumber : (NBOGroup, 2019)

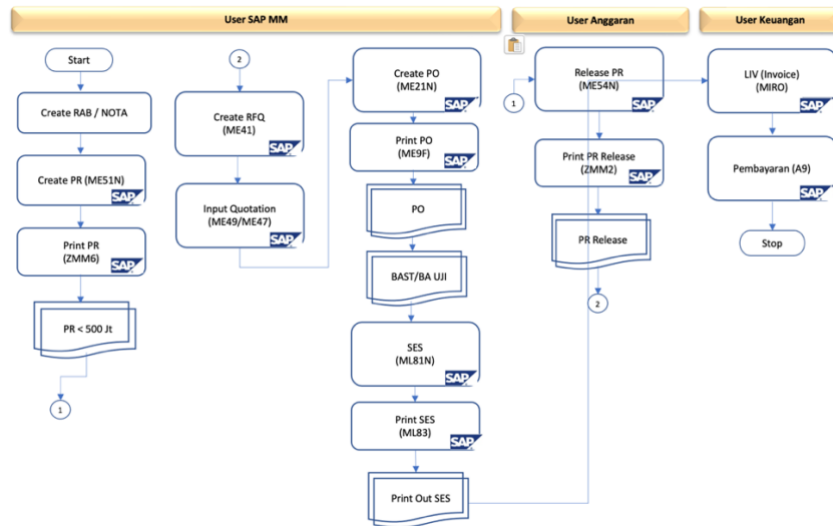
Banyak industri menghadapi ancaman yang mempengaruhi bisnis mereka, mendorong perubahan model bisnis, struktur budaya, serta keterampilan dan kompetensi organisasi (Weill & Woerner, 2018). Oleh karena itu, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah mengembangkan rencana strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan negara. Selain itu, lingkungan bisnis terus berkembang dengan cepat karena transformasi digital menjadi tren utama, memerlukan percepatan pelayanan dan efisiensi biaya. Birokrasi yang kompleks dapat menjadi penghalang bagi kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Transformasi budaya organisasi dan memanfaatkan teknologi digital merupakan langkah cepat yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengatasi tantangan ini (Lamsihar & Huseini, 2019).

Digitalisasi akan mengubah cara interaksi perusahaan dalam rantai nilai dari hulu ke hilir, meningkatkan akuisisi data, pergudangan, dan analitik data (Porter & E. Heppelmann, 2014). Proses ini melibatkan berbagai pihak seperti produsen, pengelola gudang, vendor, pengangkut, distributor, dan pengecer. Digitalisasi mendorong konektivitas yang lebih kuat dalam ekosistem rantai pasok dengan pertumbuhan digital (Nadkarni & Prügl, 2021). Platform digital memainkan peran penting dalam memfasilitasi interaksi dan transaksi antar pengguna (Parker et al., 2016), serta memberikan dampak besar pada kemampuan rantai pasok dalam pengadaan, pengelolaan persediaan, dan pengiriman produk seperti membantu dalam hal kolaborasi, memperbaiki perkiraan permintaan dan pengadaan, serta meningkatkan efisiensi (Cheng, Q & Li, Y., 2021). Akibatnya, perusahaan mengembangkan konektivitas digital untuk mengakses dan berbagi informasi dengan mitra rantai pasokan (Wong et al., 2011a). Selain itu, dalam industri terdapat turbulensi teknologi yang mengacu pada tingkat kemajuan teknologi dalam suatu industri, dengan siklus pendek dari penerimaan hingga penggantian (Song et al., 2005).

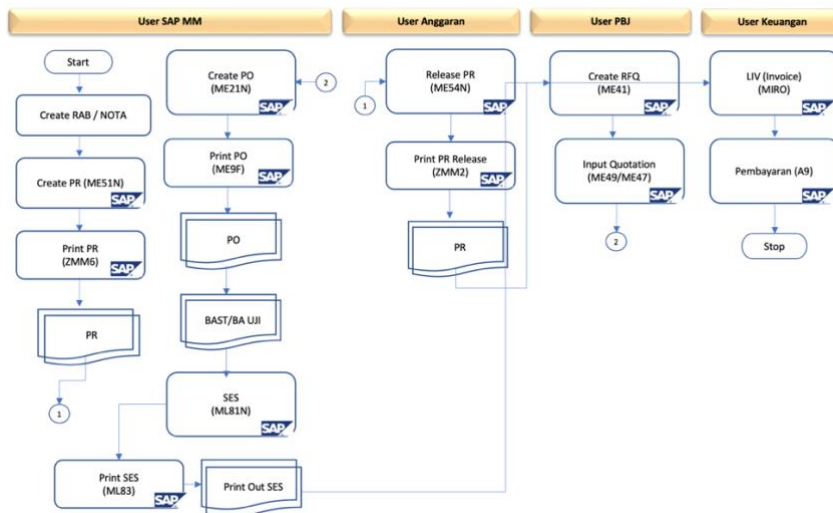
Bapak Dody Gunawan selaku Vice President Divisi IT di PT.KAI (Persero), mengungkapkan bahwa perusahaan kini fokus pada transformasi digital, termasuk memaksimalkan kinerja operasional di Bidang Sarana (Rollingstock) dari hulu hingga hilir. Salah satu sistem informasi yang telah diimplementasikan adalah

sistem pengadaan barang dan jasa yang menggunakan teknologi elektronik untuk registrasi rekanan dan pengumuman pengadaan barang dan jasa di berbagai lokasi perusahaan (Hartono, 2012). PT. KAI berupaya memperpendek proses bisnis untuk memudahkan pelaksanaan kerja dan mengatasi berbagai hambatan. PT. KAI telah mengimplementasikan sistem pengadaan barang dan jasa yang berbasis teknologi elektronik. Sistem ini memberikan kemudahan bagi pihak vendor untuk melakukan registrasi, serta memberikan informasi mengenai pengumuman pengadaan barang dan jasa yang sedang dibuka di berbagai lokasi perusahaan seperti kantor pusat, daerah operasional, dan divisi regional. Tujuan dari implementasi ini adalah untuk memperpendek proses bisnis, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih mudah dan hambatan dari berbagai sisi dapat dihindari. Sebelum penerapan aplikasi ini hubungan antara perusahaan dengan vendor sudah baik, melainkan masih informasi belum diumumkan dengan jangkauan yang lebih luas lagi, selain itu menurut Bapak Tony mengatakan bahwa ketika sudah ada satu vendor itu akan terus menerus tidak membuka kepada vendor baru yang memungkinkan memiliki kinerja yang lebih baik dengan harga yang terjangkau. Selain itu dari sisi gudang PT.KAI sebelumnya ketersediaan barangnya tidak terdokumentasi secara digital sehingga ketika ada kebutuhan barang akan memakan waktu lebih panjang. Berikut adalah beberapa proses bisnis yang saat ini digunakan oleh perusahaan dalam pengadaan barang.

Transportasi kereta api ikut melakukan inovasi dalam pengembangan bisnis dengan memanfaatkan sistem teknologi untuk mempermudah penumpang maupun karyawannya (Situmorang, 2021). Berkembangnya perusahaan kereta api diikuti dengan penerapan sistem elektronik seperti *e-ticketing*, *e-boarding*, *e-kiosk*, *e-library*, *e-procurement*, *e-recuirement* dan lain-lain. Dengan adanya sistem elektronik ini dapat mempermudah mobilitas internal dan eksternal perusahaan terutama pengguna kereta api (Profile Perusahaan KAI, 2021).



Gambar 1. 6 Alur Proses Pengadaan Daop/BY < 500 Jt



Gambar 1. 7 Alur Proses Pengadaan Daop/BY >= 500 Jt

Proses pengadaan di PT. KAI dimulai dari user SAP MM hingga User Keuangan. Penggunaan teknologi di bidang sarana sudah berjalan baik, tetapi ada beberapa masalah selama pengembangan sistem karena penyesuaian dengan kebijakan dan undang-undang yang berlaku. Meskipun sistem telah diterapkan dengan baik, perusahaan masih kesulitan dalam Material Requirement Planning (MRP). Ibu Nana selaku Sekertaris bagian KLP, mengatakan bahwa meskipun Aplikasi RAPID berkontribusi dalam mempersingkat proses kerja, namun penilaian kinerja masih dalam tahap uji coba dan eksperimen karena peralihan dari *e-procurement* ke RAPID. Transformasi digital meningkatkan efisiensi dan

produktivitas perusahaan (Bhardwaj, M., & Pal, S, 2020). Perusahaan perlu memastikan sistem yang digunakan dapat diimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian sebelumnya, dan data yang diperoleh. Penelitian ini memiliki tujuan untuk lebih memahami Pengaruh *Digital Platform* pada Kinerja Operasional Perusahaan dalam Bidang Sarana (*Rollingstock*) di PT. Kereta Api Indonesia. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah **“PERAN SUPPLY CHAIN CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI ANTARA DIGITALIZATION DAN DIGITAL CONNECTIVITY TERHADAP OPERATIONAL PERFORMANCE DI PT.KERETA API INDONESIA (PERSERO)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Pelaksanaan operasional merupakan suatu fungsi di perusahaan yang krusial karena terbukti adanya masalah dalam penerapannya, masih terdapat ketidakakuratan dalam penyelesaian permasalahan seperti pengelolaan persediaan, perkiraan permintaan dan pengadaan dan kegiatan lainnya dari hulu hingga hilir. Dengan adanya dorongan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Erick Thohir, terkait momen penting bagi BUMN untuk menerapkan transformasi dan inovasi digital sebagai faktor kunci dalam pertumbuhan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan dihimbau untuk melakukan penerapan sistem secara digital. Terciptanya kinerja operasional yang baik, PT. Kereta Api Indonesia melibatkan sistem yang terdigitalisasi dalam proses operasionalnya dengan melakukan penerapan sistem SAP yang dikolaborasi dengan sistem yang terdapat di perusahaan untuk mendukung operasional, aplikasi tersebut bernama RAPID yang dahulu sempat dikenal dengan *e-procurement*. Dengan penerapan RAPID ini selain membantu kinerja perusahaan menjadi lebih meningkat yaitu mempermudah akses untuk dapat meningkatkan efektivitas hubungan antara perusahaan dengan pihak eksternal yang dikenal dengan vendor. Perusahaan melakukan penerapan ini dikarenakan untuk mempererat hubungan dengan vendor dan menjadi lebih terbuka.

Pencapaian yang berhasil didapatkan serta peningkatan kinerja operasional dan jumlah pengguna yang menikmati layanan PT.KAI, inovasi yang terus dikembangkan oleh PT.KAI merupakan fenomena positif, sehingga PT.KAI harus terus mempertahankan kinerjanya dan perlu dihindari agar penurunan kinerja yang sudah terjadi tidak semakin memburuk. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut mengenai faktor – faktor apa saja yang dapat membuat PT.KAI untuk bertahan, sehingga melalui penelitian ini akan membantu perusahaan dan manajemen dari PT.KAI dalam menentukan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja operasional perusahaan.

Namun saat melakukan transformasi sistem di perusahaan, belum berjalan dengan dengan maksimal. Oleh karena itu, penerapan RAPID dalam perusahaan harus menciptakan solusi dalam memperbaiki kinerja operasional perusahaan semakin yang semakin efektif. Terdapat beberapa risiko utama yang berpotensi menghambat perjalanan transformasi digital. Salah satunya adalah budaya digital yang belum bisa diterapkan secara maksimal di perusahaan. Masalah lain yang menjadi tantangan dalam pengembangan infrastruktur digital adalah berka Sebelum penerapan aplikasi ini hubungan antara perusahaan dengan vendor sudah baik, melainkan masih informasi belum diumumkan dengan jangkauan yang lebih luas lagi, selain itu menurut Bapak Tony mengatakan bahwa ketika sudah ada satu vendor itu akan terus menerus tidak membuka kepada vendor baru yang memungkinkan memiliki kinerja yang lebih baik dengan harga yang terjangkau. Selain itu dari sisi gudang PT.KAI sebelumnya ketersediaan barangnya tidak terdokumentasi secara digital sehingga ketika ada kebutuhan barang akan memakan waktu lebih panjang. itan dengan infrastruktur, yakni *digital connectivity* dan *digitalization*.

Fenomena transformasi digital pada PT. Kereta Api menunjukkan kinerja yang baik dan buruk. Hal ini terbukti dari adanya penerapan transformasi digital tetapi masih belum berjalan dengan baik, yaitu dalam proses penyediaan barang untuk internal perusahaan ketika Menetapkan jumlah komponen dan material yang diperlukan guna memenuhi keperluan dalam perencanaan produksi. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak mampu secara maksimal melakukan perubahan

digital untuk memperoleh kinerja yang maksimal. Selain hal tersebut, kesiapan perusahaan dalam transformasi digital masih belum maksimal. PT KAI harus segera mengatasi kendala-kendala tersebut dan meningkatkan kesiapannya dalam transformasi digital agar dapat memanfaatkan teknologi secara maksimal dan mengoptimalkan kinerjanya secara keseluruhan.

Selain itu, belum banyak penelitian mengenai *digital platform* terhadap kinerja operasional perusahaan melalui *digital culture*, *supply chain capability* dan *digital connectivity* di Indonesia, khususnya industri transportasi. PT KAI memiliki potensi untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dengan menciptakan kinerja operasional yang kuat, mengingat statusnya sebagai perusahaan tunggal. Dampak positif lainnya adalah mendorong perkembangan dan keberlanjutan sektor bisnis terkait. Belum ada penelitian terkait faktor – faktor yang mempengaruhi khusus pada PT.KAI di Bidang Sarana (*Rollingstock*) dari hulu hingga hilir untuk mencapai kinerja operasional yang baik. Selanjutnya, sistem yang digunakan PT.KAI selalu berkembang, serta terdapat kinerja yang turun, sehingga penelitian ini berkontribusi untuk memberi saran kepada perusahaan dan penelitian selanjutnya. Sehingga dari modifikasi penggabungan dua model mengenai *digitalization on firm performance* dan *platform-based digital connectivity* dengan model yang termoderasi, akan membawa sebuah sumbangan dan kontribusi baru terhadap perbaikan pada transformasi digital yang akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan pada PT.KAI di Kantor Pusat.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang mencerminkan fenomena permasalahan yang telah dirumuskan dalam latar belakang dan perumusan masalah, maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Digitalization* berpengaruh terhadap *Operational Performance* dan *Supply Chain Capability* ?
2. Apakah *Supply Chain Capability* berpengaruh terhadap *Operational Performance* ?

3. Apakah *Supply Chain Capability* berpengaruh yang memediasi *Digitalization* dan *Operasional Performance* ?
4. Apakah *Digital Culture* berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *Digitalization* dan *Supply Chain Capability* ?
5. Apakah *Digital Culture* berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *Digitalization* dan *Operasional Performance* ?
6. Apakah *Digital Connectivity* berpengaruh terhadap *Operasional Performance*?
7. Apakah *Technological Turbulance* berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *Digital Connectivity* dan *Operasional Performance* ?

1.5 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian terbentuk dengan adanya tujuan yang ingin dicapai dan diselesaikan. Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui terdapat pengaruh *Digitalization* terhadap *Operasional Performance* dan *Supply Chain Capability*.
2. Mengetahui terdapat pengaruh *Supply Chain Capability* terhadap *Operasional Performance*.
3. Mengetahui terdapat pengaruh *Supply Chain Capability* yang memediasi *Digitalization* dan *Operasional Performance*.
4. Mengetahui terdapat pengaruh *Digital Culture* memoderasi hubungan antara *Digitalization* dan *Supply Chain Capability*.
5. Mengetahui terdapat pengaruh *Digital Culture* memoderasi hubungan antara *Digitalization* dan *Operasional Performance*.
6. Mengetahui terdapat pengaruh *Digital Connectivity* terhadap *Operasional Performance*.
7. Mengetahui terdapat pengaruh *Technological Turbulance* yang memoderasi hubungan antara *Digital Connectivity* dan *Operasional Performance*.

1.6 Batasan Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada batasan – batasan berikut ini:

1. Penelitian hanya dilakukan untuk pegawai dengan Divisi Logistik di kantor pusat PT.KAI Bandung, Jawa Barat.
2. Penelitian ini membatasi sampel dan permasalahan pada sudut pandang karyawan yang menggunakan atau mengetahui alur pengadaan barang dan jasa.

1.7 Manfaat Penelitian

1.7.1. Aspek Teoritis

Penelitian ini menjadi referensi dan informasi bagi perusahaan Kereta Api Indonesia, khususnya pihak *top management* dan yang terkait untuk memperbaiki, mengelola dan membawa perubahan terhadap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan variabel dalam menciptakan kinerja operational perusahaan untuk mempertahankan *Supply Chain Capability*, *Digital Connectivity* dan *Digital Culture*, sehingga mengarahkan kepada pemanfaatan *Digitalization* sebagai pilihan utama dalam memperbaiki proses bisnis perusahaan.

1.7.2. Aspek Akademis

a. Bagi Akademisi

Bagi pihak akademisi, penelitian ini akan berkontribusi dalam pengembangan ilmu dan sumbangan kontribusi baru pada bidang *digital bussines strategy*, khususnya pada bidang sarana bagi industri transportasi yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Harapan dari penelitian ini adalah untuk menambah referensi mengenai teori, model, dan metode penelitian yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya, dengan fokus pada pengembangan metode, objek, dan variabel baru yang dapat memberikan manfaat dan wawasan baru mengenai pengaruh *digitalization* terhadap *operational performance* melalui *supply chain capability*, *digital culture*, dan *digital connectivity* pada industri bisnis

yang menggunakan layanan elektronik seperti aplikasi, website, atau gabungan keduanya.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab awal tesis ini, tercakup uraian yang komprehensif, singkat, dan padat yang menggambarkan dengan tepat esensi dari penelitian tesis yang sedang dilakukan. Isi bab ini merangkum aspek-aspek penting seperti pandangan keseluruhan tentang objek penelitian, konteks penelitian, pengajuan pertanyaan penelitian, tujuan yang ingin dicapai, dampak penelitian, dan struktur keseluruhan penulisan tesis.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua, dalam tinjauan pustaka, teori-teori disajikan dari tingkat umum hingga lebih spesifik, diikuti dengan paparan tentang studi-studi sebelumnya. Ini dilanjutkan dengan pembentukan kerangka pemikiran penelitian yang pada akhirnya menghasilkan hipotesis penelitian dan konstruksi hipotesis.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini, ditegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk menghimpun dan menganalisis temuan guna memberikan jawaban terhadap permasalahan penelitian. Bagian ini mencakup penjelasan terkait: jenis penelitian yang digunakan, langkah-langkah untuk mengukur variabel-variabel, bagaimana populasi dan sampel dipilih, teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data, langkah-langkah uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penyajian, temuan dan analisis dari penelitian ini dijelaskan secara terstruktur sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian,

dengan tata letak yang runtut dalam bab pertama. Bab ini terbagi menjadi dua bagian: yang pertama mengungkapkan temuan penelitian, sementara yang kedua membahas dan menganalisis hasil penelitian tersebut. Setiap aspek pembahasan dimulai dengan menganalisis data, dilanjutkan dengan interpretasi, dan diakhiri dengan penyimpulan yang ditarik. Selama pembahasan, akan ada perbandingan dan kaitan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau kerangka teoritis yang sesuai.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian kesimpulan memiliki peran kunci dalam merangkum jawaban lengkap terhadap seluruh pertanyaan penelitian yang diajukan. Selain itu, dalam kesimpulan juga disajikan rekomendasi yang relevan dengan manfaat dari penelitian yang telah dilakukan.