

BAB 1

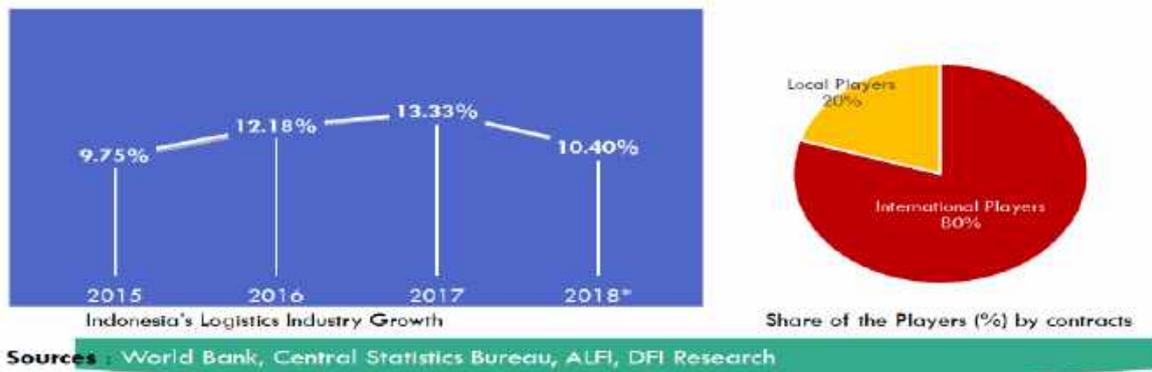
PENDAHULLUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki abad ke 21 persaingan di antar perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun pelayanan jasa tidak lagi sama. Pelanggan pada abad ke 21 diberikahi dengan kemajuan teknologi terkini yang dampak dari kemajuan teknologi tersebut mereka dapat melakukan akses, menelaah, memilah, memberikan penilaian, maupun menanyakan semua informasi terkait dengan produk atau pelayanan jasa yang akan atau hendak dimiliki. Dampak nyata dari fenomena diatas adalah perusahaan semakin selektif dan ketat terhadap bagaimana mereka menjalankan proses bisnisnya guna menghasilkan produk maupun pelayanan jasa yang sesuai dengan persepsi dan ekspektasi pelanggan. Fokus penelitian ini adalah pada pelayanan jasa, lebih spesifik lagi adalah pelayanan jasa pada bidang pelayanan peti kemas (*freight forwarder*). Perusahaan *freight forwarder* adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengiriman komoditi produk dari dalam negeri ke luar negeri maupun sebaliknya. Fokus perusahaan ini adalah memastikan produk yang dikirim maupun didatangkan dari luar negeri tetap dalam bentuk dan kondisinya saat diberangkatkan dari pelabuhan keberangkatan. Tantangan bagi perusahaan *freight forwarder* ini adalah bagaimana menjaga barang tersebut sementara komoditi kirim dan yang didatangkan adalah bisa berbagai rupa, mulai bentuk yang dikemas didalam petikemas (*container*), berbentuk curah (cair, serbuk, serpihan, batangan, dan lainnya) hingga sampai ke bentuk komoditi kompleks seperti mengirimkan gerbong kereta api, spare-part mesin pabrik, mesin pabrik utama, dan lainnya. Profil komoditi diatas akan

sangat dipengaruhi oleh dimensi dan berat sementara *vessel* (moda untuk pengiriman) umumnya yang digunakan adalah kapal laut.

PT Dewata Freight International (DFI) logistic, sebagai perusahaan yang secara spesifik bergerak dibidang jasa diatas dengan rute internasional (pengiriman dari dalam Indonesia ke luar Indonesia atau dari luar Indonesia masuk ke Indonesia). PT DFI logistic adalah perusahaan yang berpengalaman yang mengkhususkan diri dalam bea cukai, angkutan darat, layanan angkutan udara dan laut. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1994, memiliki jaringan global dengan bergabung dengan beberapa aliansi penerusan internasional yang memiliki anggota lebih dari 100 negara. Hingga saat ini PT. DFI logistic telah mengantongi beberapa sistim baku internasional maupun local seperti sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Lingkungan, Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja pada proses bisnis kami yang dibuktikan dengan Sertifikasi ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004 dan OHSAS 18001: 2007. *Strategic planning* PT DFI logistic untuk 5 tahun kedepan mengemukakan adanya peluang eksternal yang potensial untuk dicapai dalam kurun waktu 5 tahun tersebut. PT. DFI logistic adalah perusahaan yang tidak hanya bergerak dibidang *freight forwarder* yang menyasar lingkungan internasional ketimbang domestik maka hal tersebut sesuai dengan adanya peluang *freight forwarder* internasional yang menyebutkan bahawa pasar logistic internasional berpeluang sebesar 80%, sementara di Indonesia sendiri pertumbuhan logistic mengalami kenaikan sejak tahun 2015. Fenemona tersebut memicu PT. DFI logistic untuk meningkatkan kinerja (*perform*) perusahaan guna mengejar peluang tersebut.



Gambar 1.1 Peluang eksternal *freight forwarder* di Indonesia

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, peluang pasar hingga tahun 2018 masih terbuka bagi PT DFI logistic, artinya adalah bagi perusahaan setipe dengan PT DFI logistic yang memiliki kesempatan tersebut. GDP Indonesia diosokong dari banyak aspek, salah satunya adalah aspek transportasi dan warehousing yang menduduki peringkat 5% dari GDP Indonesia. Aspek transportasi dan *warehousing* merupakan ranah bagi para pelaku usaha dibidang *freight forwarder* dalam melebarkan sayap bisnisnya, dengan menyumbang 5% GDP Indonesia aspek transportasi dan *warehousing* maka aspek ini memiliki mreket size-nya sendiri, yang mana dominan adalah transportasi darat menduduki 45% *market size*, kemudian dilanjut dengan transportasi udara menduduki *market size* 30%, dan yang ketiga adalah *warehousing*, *transport support*, dan *post & courier* menduduki market size 16%.



Gambar 1.2 Peramalan sektor *warehouse* bagi GDP Indonesia dari tahun ke tahun

Berdasarkan gambar 1.2 menunjukkan bahwa peluang *warehousing* merupakan sub aspek dalam aspek transportasi dan *warehousing* yang sedang “*booming*” atau naik daun di Indonesia. Dukungan ketersediaan lahan yang mumpuni serta akses yang semakin dibuka oleh Pemerintah Pusat, menjadikan *warehousing* menjadi sub aspek yang menyokong aspek transportasi dan *warehousing*. Apabila sisi *warehousing* dilihat langsung sebagai penyokong bagi GDP Indonesia, maka semenjak tahun 2014-2017 mengalami kenaikan, artinya adalah *warehousing* mampu memberikan sumbangsih bagi GDP Indonesia disamping aspek-aspek lainnya. Sumbangsih yang besar bagi GDP tentunya disokong dengan bermunculannya para pemain *warehousing*, baik yang bermain secara aktif maupun secara pasif. Meskipun GDP yang disumbangkan dari aspek *warehousing* tidaklah sebanyak dari aspek yang lainnya, tentu saja hal ini menjadi peluang pasar baru bagi perusahaan *freight forwarder*.

Menghadapi tantangan peluang dan pangsa pasar tersebut PT. DFI logistic berusaha untuk menjadi perusahaan yang aktif didalamnya. Secara keorganisasian PT. DFI logistik pada awalnya hanya berupa kantor kecil yang didirikan di Denpasar, yang seiring dengan berjalannya waktu mampu mengembangkan sayap hingga memiliki beberapa kantor cabang di Pulau Jawa serta mendirikan kantor representatif (*headquarters*) di Jakarta dan bertindak sebagai kantor induk yang membawahi beberapa kantor cabang di Pulau Jawa. Pada masa ini keorganisasian mengalami transisi yang berupa kantor cabang berubah menjadi kantor representatif yang memiliki beberapa kantor cabang. Faktor perubahan organisasi ini ditengarai karena adanya pemekaran layanan dan spesifikasi dalam jasa *freight forwarder* dan guna menjawab tuntutan dari pesaing bisnis lainnya. Hingga saat ini manajemen DFI logistik sedang mempersiapkan untuk melakukan perubahan organisasi sekali lagi yakni mengubah struktur kantor representatif menjadi kantor holding dan

meleburkan seluruh kantor cabang dan menjadikannya sebagai unit kerja dibawah *holding company*. Menyongsong perubahan ini maka beberapa hal dasar perlu untuk diubah guna merepresentasikan *holding company* yang utuh. Pada akhir tahun (November) 2018 PT DFI logistic telah resmi menyanggah status perusahaan terbuka (IPO) yang artinya saham dari PT DFI logistic dapat diperjual belikan yang nantinya diharapkan akan membawa dampak keuntungan berlipat bagi perusahaan.

Menyanggah status sebagai perusahaan IPO yang baru berjalan 1 tahun ternyata memberikan dampak pukul bagi manajemen PT DFI logistic. Dampak pukul disini diartikan sebagai dampak positif dan juga negatif. Dampak positifnya adalah saham PT. DFI logistic mengalami kenaikan dalam kurun beberapa bulan terakhir, yang mana ini akan membawa angin segar bagi manajemen dalam menjalankan proses bisnis lebih baik kedepannya. Namun demikian terdapat dampak negatif yang turut dirasakan oleh manajemen PT. DFI logistic, yakni bertambahnya kinerja (performa) dan tuntutan untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaan di kala nilai saham menurun. Departemen HR & GA di kantor pusat Jakarta telah mengupayakan sejumlah langkah penyesuaian guna meningkatkan kinerja perusahaan, namun demikian ternyata hal tersebut masih kurang maksimal hasilnya. Data organisasi menyebutkan bahwa perekrutan yang dilakukan oleh HR & GA diwaktu sebelumnya masih belum disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, artinya adalah mutu karyawan yang meliputi (1) tingkat pendidikan, (2) latar belakang pengalaman, dan (3) relevansi antara pendidikan dengan jabatan diiban masih belum menjadi bahan pertimbangan dalam perekrutan di tahun-tahun sebelumnya.

Hingga kini dengan statusnya yang menyanggah sebagai perusahaan ber-IPO, PT. DFI logistic menghadapi masalah peningkatan dan pengembangan sumber daya manusianya, khususnya yang berkenaan dengan kompetensi/mutu karyawan itu sendiri.

Mutu/ kompetensi sendiri dianggap penting dikarenakan tanpa adanya mutu /kompetensi karyawan yang mumpuni maka bentuk pengembangan sumber daya apapun yang akan diterapkan tidak akan menunjukkan hasilnya. Oleh karenanya manajemen strategic di PT DFI Logistic menggunakan analisis SWOT untuk membantu memetakan posisi perusahaan pada terlebih juga untuk memetakan bagaimana SDM mereka dapat terpetakan.

Tabel 1.1
Analisa SWOT PT Dewata Freight International (DFI) Logistic

<p style="text-align: center;">SW</p> <p style="text-align: center;">OT</p>	<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Member world cargo allianc - perusahaan go pubic - Tenaga Kerja yang pengalaman di bidang freight forwarder - Total solution logistics. - Pengalaman lebih 20 tahun 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan operasional tidak bisa berbahasa inggris. - Kurangnya kompetensi karyawan - Belum mempunyai peralatan sendiri. - Kurangnya tenaga ahli dan planner proyek. - Banyaknya rangkap jabatan.
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bisnis logistik yang berkembang. - Proyek infrastuktur yang meningkat - Perdagangan internasional yang meningkat. - Perkembangan e-commers - Perkembangan teknologi dan SI 	<p>SO / Strength & Opportunit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kerjasama dengan pihak luar negeri - Memanfaatkan kekuatan jaringan - Peningkatan kemampuan elektronik bagi bisnis 	<p>WO/ Weakness & Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan dan pelatihan penguasaan bahasa Inggris - Mengevaluasi standar kompetensi baru - Merekrut tenaga-tenaga pengalaman dari luar terutama sales

Threats	ST (Strength & Threat)	WT (Weakness & Threat)
<ul style="list-style-type: none"> - Masuknya perusahaan logistics asing. - Kompetitor lokal yang banyak berbenah - Banyaknya customer yang mempunyai usaha di bidang logistik. - <i>Masuknya tenaga logistic asing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi kolaborasi dengan beberapa perusahaan - Peningkatan kerjasama dengan <i>vendors</i>. - Peningkatan layanan bagi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Meningkatkan alignment karyawan</i> - <i>Meningkatkan engagement karyawan dengan meningkatkan program pengembangan karyawan dan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi</i>

Sumber : Penelitian pendahuluan, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa pada analisis SWOT terdapat beberapa klausa yang berhubungan dengan SDM salah satunya pada kolom *weakness* dan *threats*. Bagian yang dicetak miring dan tebal adalah bentuk kelemahan dan ancaman tersebut. Strategik SWOT manajemen PT DFI Logistic menyebutkan bahwa hampir semua kelemahan perusahaan berhubungan dengan SDM dan terdapat pula ancaman yang berhubungan dengan SDM, sementara pada kolom *strength* dan *opportunities*, manajemen PT DFI tidak menyebutkan yang berkenaan dengan SDM. Uraian ini menunjukkan bahwa SDM PT DFI Logistic sebenarnya sedang dalam masalah dan perlu adanya perubahan dan pengembangan. Berdasarkan hasil wawancara pada penelitian pendahuluan dengan manajemen puncak PT DFI Logistic, SDM PT DFI Logistic memerlukan beberapa perubahan dan pengembangan salah satunya adalah yang berhubungan dengan kompetensi.

Kompetensi/ mutu karyawan dikaitkan dengan berbagai variabel yakni antara lain (1) keyakinan dan nilai, (2) keterampilan, (3) pengalaman, (4) karakteristik pribadi, (5) motivasi, (6) isu emosional, dan (7) kemampuan intelektual (tingkat pendidikan). Ketujuh variabel diatas akan secara langsung mempengaruhi kompetensi/ mutu dari seorang karyawan, meskipun beberapa penelitian menunjukkan terdapat faktor eksternal (diluar

ketujuh faktor) diatas yang menjadikan tingkat kompetensi/ mutu karyawan tinggi atau rendah. Guna mendalami secara lebih lanjut berikut akan dijabarkan identifikasi kompetensi di PT DFI Logistik, pada tingkat manajerial menengah ke atas, yakni (1) kepala cabang (branch manager), (2) manager account & finance, (3) manager sales, (4) manager CS, (5) manager operasion, (6) manager project, dan (7) manager HR & GA.

Tabel 1.2
Standar kompetensi lini manajemen menengah dan atas PT DFI Logistik (part 1)

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi pada level											
		Branch Manager			Manager Accountig & Finance			Manager Sales			Manager CS		
		Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap
1	Sistem Manajemen	4	3	1	3	2	1	3	2	1	3	3	0
2	Dokumentasi/Administrasi	3	3	0	3	2	1	3	3	0	3	3	0
3	Internal Audit	3	3	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
4	Teknik Komunikasi & negosiasi	4	3	1	3	2	1	4	3	1	3	3	0
5	Presentasi	4	4	0	3	2	1	4	3	1	3	3	0
6	Leadership	4	4	0	4	3	1	4	3	1	4	3	1
7	Problem Solving Analysis	4	3	1	3	3	0	3	3	0	3	3	0
8	Perencanaan Strategis	4	3	1	3	3	0	3	3	0	3	3	0
9	Komputer	4	3	1	3	3	0	3	3	0	3	3	0
10	Bahasa Inggris	3	3	0	3	2	1	3	3	0	3	3	0
11	Mengetahui prosedur Ekspor & import	4	3	1	2	2	0	4	3	1	4	3	1
12	Management inventory(logistik/ pergudangan)	4	3	1	-	-	-	2	2	0	3	3	0
13	PPJK	3	3	0	1	1	0	2	2	0	2	2	0
14	Pendidikan Formal	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	3	1
15	Training	4	4	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
16	Pengalaman Kerja	4	4	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0
TOTAL KOMPETENSI				7			6			5			3

Sumber : HR & GA PT DFI Logistic, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan selevel kepala cabang (*branch manager*), manager accounting & finance, manager sales, manager CS, dan manager operation di PT DFI Logistics harus sesuai antara standard dan capaian dan tidak ada Gap.

Angka standar merupakan angka ketetapan yang ditetapkan oleh Departemen HR & GA, dimana angka ini merupakan angka yang harus dicapai minimal atau dilampaui oleh jajaran lini manajemen menengah dan atas. Sementara angka capaian merupakan hasil hitung *self assessment* yang dilakukan oleh Departemen HR & GA terhadap jajaran lini manajemen menengah dan atas. Angka Gap (kesenjangan) menunjukkan selisih antara nilai standard capaian, sehingga dengan munculnya angka gap tersebut maka diketahui seberapa kompeten jajaran lini manajemen menengah dan atas di PT DFI Logistic. Apabila angka gap adalah “0” menunjukkan tidak ada kesenjangan yang artinya standar kompetensi yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan telah sesuai dengan kompetensi jajaran lini manajemen menengah dan atas.

Berdasarkan hasil *self assessment* yang dilakukan oleh Departemen HR & GA mendapati bahwa nilai capaian kompetensi yang dimiliki oleh sebagian atau hampir semua kepala cabang dan jajaran manager diatas pada PT DFI Logistics masih ada gap. Dimana beberapa standard kompetensi yang ditetapkan masih belum sesuai dengan keadaan yang ada. Dengan demikian pada analisa identifikasi didapatkan nilai kesenjangan (gap) antara kompetensi standar dengan capain sebesar adalah bervariasi antara 5-10 poin.

Selanjutnya adalah capaian kompetensi dan standar kompetensi untuk manager HR & GA, manager project, dan manager operation.

Tabel 1.3
Standar kompetensi lini manajemen menengah dan atas PT DFI Logistik (part 2)

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi pada level								
		Manager Project			Manager HR & GA			Manajer Operation		
		Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap
1	Sistem Manajemen	3	3	0	3	3	0	2	2	0
2	Dokumentasi/Administrasi	3	3	0	3	3	0	2	2	0
3	Internal Audit	2	2	0	2	2	0	1	1	0
4	Teknik Komunikasi & negosiasi	3	3	0	3	3	0	2	2	0
5	Presentasi	4	3	1	3	3	0	2	2	0
6	Leadership	4	3	1	3	3	0	-	-	-
7	Problem Solving Analysis	4	3	1	3	3	0	2	2	0
8	Perencanaan Strategis	4	3	1	3	3	0	2	2	0
9	Komputer	3	3	0	4	3	1	3	3	0
10	Bahasa Inggris	3	3	0	3	3	0	2	2	0
11	Mengetahui prosedur Ekspor & import	4	3	1	1	0	1	3	3	0
12	Management inventory(logistik/ pergudangan)	4	3	1	3	2	1	-	-	-
13	PPJK	3	3	0	-	-	-	4	3	1
14	Pendidikan Formal	4	3	1	4	3	1	3	3	0
15	Training	3	3	0	3	3	0	2	2	0
16	Pengalaman Kerja	3	3	0	3	3	0	3	3	0
TOTAL KOMPETENSI				7			4			1

Sumber : HR & GA PT DFI Logistic, 2019

Berdasarkan tabel 1.3 tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan selevel manager project, manager HR & GA, dan manager operation di PT DFI Logistic adalah harus sesuai antara standard dan capaian.

Angka standar merupakan angka ketetapan yang ditetapkan oleh Departemen HR & GA, dimana angka ini merupakan angka yang harus dicapai minimal atau dilampaui oleh jajaran lini manajemen menengah dan atas. Sementara angka capaian merupakan hasil hitung *self assessment* yang dilakukan oleh Departemen HR & GA terhadap jajaran lini manajemen menengah dan atas. Angka Gap (kesenjangan) menunjukkan selisih antara nilai standard capaian, sehingga dengan munculnya angka gap tersebut maka diketahui seberapa kompeten jajaran lini manajemen menengah dan atas di PT DFI Logistic. Apabila angka gap adalah “0” menunjukkan tidak ada kesenjangan yang artinya standar kompetensi yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan telah sesuai dengan kompetensi jajaran lini manajemen menengah dan atas.

Berdasarkan hasil *self assessment* yang dilakukan oleh bagian HR & GA mendapati bahwa nilai capaian kompetensi yang dimiliki oleh sebagian atau hampir semua kepala cabang dan jajaran manager diatas pada PT DFI adalah di angka Masih banyak Gap. Dengan demikian pada analisa identifikasi didapatkan nilai kesenjangan (*gap*) antara kompetensi standar dengan capaian sebesar adalah bervariasi antara angka 1 – 7.

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Berdasarkan sajian data pada tabel 1.2

dan 1.3 kompetensi pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Adalah logis bawahan yang kurang/ tidak terampil dalam berperforma adalah refleksi dari kurang/ tidak adanya kompetensi yang mumpuni dari pemimpinnya. Oleh karena manajemen PT DFI logistic juga memperhatikan kompetensi dari tiap staff yang ada dibawah para manager masing-masing bagian.

Tabel 1.4
Standar kompetensi lini manajemen bawah PT DFI Logistik (part 1)

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi pada level											
		Staff Accounting & Finance			Staff Sales			Staff CS			Staff Operation		
		Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap
1	Sistem Manajemen	2	2	0	2	1	1	2	1	1	2	2	0
2	Dokumentasi/Administrasi	2	2	0	2	1	1	2	1	1	2	2	0
3	Internal Audit	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
4	Teknik Komunikasi & negosiasi	2	1	1	3	2	1	2	2	0	2	2	0
5	Presentasi	2	1	1	3	2	1	2	2	0	2	2	0
6	Leadership	-	-	-	-	-	-	2	1	1	2	2	0
7	Problem Solving Analysis	2	1	1	2	1	1	2	2	0	2	2	0
8	Perencanaan Strategis	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	0
9	Komputer	2	2	0	3	1	2	2	2	0	1	1	0
10	Bahasa Inggris	2	1	1	2	2	0	3	2	1	1	1	0
11	Mengetahui prosedur Ekspor & import	-	-	-	3	2	1	3	2	1	3	2	1
12	Management inventory(logistik/ pergudangan)	-	-	-	2	2	0	2	1	1	3	2	1
13	PPJK	-	-	-	2	2	0	2	1	1	2	2	0
14	Pendidikan Formal	3	4	+1	3	2	1	3	3	0	2	2	0
15	Training	1	2	+1	2	2	0	2	2	0	2	2	0
16	Pengalaman Kerja	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
TOTAL KOMPETENSI				6			10			8			2

Sumber : HR & GA PT DFI Logistic, 2019

Berdasarkan tabel 1.4 tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan staf accounting & finance, staff sales, staff CS, dan staff operation di PT DFI Logistics harusnya sesuai antara standars acuan dengan pencapaian.

Angka standar merupakan angka ketetapan yang ditetapkan oleh Departemen HR & GA, dimana angka ini merupakan angka yang harus dicapai minimal atau dilampaui oleh jajaran lini manajemen bawah. Sementara angka capaian merupakan hasil hitung *self assessment* yang dilakukan oleh Departemen HR & GA terhadap jajaran lini manajemen bawah. Angka Gap (kesenjangan) menunjukkan selisih antara nilai standard capaian, sehingga dengan munculnya angka gap tersebut maka diketahui seberapa kompeten jajaran lini manajemen bawah di PT DFI Logistic. Apabila angka gap adalah “0” menunjukkan tidak ada kesenjangan yang artinya standar kompetensi yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan telah sesuai dengan kompetensi jajaran lini manajemen menengah dan atas.

Berdasarkan hasil *self assessment* yang dilakukan oleh bagian HR & GA mendapati bahwa nilai capaian kompetensi yang dimiliki oleh sebagian atau hampir semua staff diatas pada PT DFI Logistics terdapat gap di angka 2,6,8 bahkan 10. Dengan demikian pada analisa identifikasi didapatkan nilai kesenjangan (*gap*) antara kompetensi standar dengan capaian

Tabel 1.5
Standar kompetensi lini manajemen bawah PT DFI Logistik (part 2)

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi pada level					
		Staff Project			Staff HR & GA		
		Standar	Capaian	Gap	Standar	Capaian	Gap
1	Sistem Manajemen	2	2	0	1	1	0
2	Dokumentasi/Administrasi	2	2	0	1	1	0
3	Internal Audit	2	2	0	-	-	-
4	Teknik Komunikasi &	3	2	1	2	1	1

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi pada level					
		Staff Project			Staff HR & GA		
	negosiasi						
5	Presentasi	2	2	0	-	-	-
6	Leadership	3	2	1	2	1	1
7	Problem Solving Analysis	3	2	1	1	1	0
8	Perencanaan Strategis	2	2	0	2	1	1
9	Komputer	2	2	0	1	1	0
10	Bahasa Inggris	3	2	1	2	2	0
11	Mengetahui prosedur Ekspor & import	3	2	1	-	-	-
12	Management inventory(logistik/ pergudangan)	2	2	0	-	-	-
13	PPJK	2	2	0	-	-	-
14	Pendidikan Formal	3	3	0	2	2	0
15	Training	2	2	0	1	1	0
16	Pengalaman Kerja	2	2	0	1	1	0
TOTAL KOMPETENSI				5			3

Sumber : HR & GA PT DFI Logistic, 2019

Berdasarkan tabel 1.5 tentang standar kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan staf project dan staff HR & GA di PT DFI Logistics masih belum bisa seimbang antara standard dan capaian.

Angka standar merupakan angka ketetapan yang ditetapkan oleh Departemen HR & GA, dimana angka ini merupakan angka yang harus dicapai minimal atau dilampaui oleh jajaran lini manajemen bawah. Sementara angka capaian merupakan hasil hitung *self assessment* yang dilakukan oleh Departemen HR & GA terhadap jajaran lini manajemen bawah. Angka Gap (kesenjangan) menunjukkan selisih antara nilai standard capaian, sehingga dengan munculnya angka gap tersebut maka diketahui seberapa kompeten jajaran lini manajemen bawah di PT DFI Logistic. Apabila angka gap adalah “0” menunjukkan tidak ada kesenjangan yang artinya

standar kompetensi yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan telah sesuai dengan kompetensi jajaran lini manajemen menengah dan atas.

Berdasarkan hasil *self assessment* yang dilakukan oleh bagian HR & GA mendapati bahwa nilai capaian kompetensi yang dimiliki oleh sebagian atau hampir semua staff diatas pada PT DFI ada gap di angka 3 dan 5 Dengan demikian pada analisa identifikasi didapatkan nilai kesenjangan (*gap*) antara kompetensi standar dengan capain sebesar adalah bervariasi antara 1-5.

Kompetensi erat kaitannya dengan tingkat pendidikan karyawan didalamnya. Dalam tabel kompetensi yang ditunjukkan diatas, pendidikan terakhir di PT DFI logistic masih menggunakan standar S1 sebagai patokan tertinggi dan SMP sebagai patokan terendahnya. Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Notoatmojo (2005) yakni tahapan mengetahui (*know*) seseorang dapat diartikan sebagai mengingat materi yang telah dipelajari sebelumnya, termasuk didalamnya adalah mengingat kembali (*recall*) sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari. Mengetahui merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah. Kata kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang dipelajari antara lain menyebutkan, menguraikan, mendefinisikan, dan menyatakan. Kemampuan tersebut berbeda-beda tiap individu dan tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor pendukung, semakin lama individu berada di dalam dunia pendidikan maka secara langsung otak mereka akan terasah dan terbiasa dengan materi-materi pendidikan yang semakin berkembang dan kompleks tiap tahunnya. Tingkat pendidikan inilah yang menjadikan tenaga kerja lebih mudah dalam menegatahui dan memahami lingkungan kerja disekitar mereka guna memutuskan dan menetapkan yang tindakan yang terbaik.

Persebaran SDM PT DFI Logistikk hingga tahun 2019 tidak hanya berpusat di kantor Jakarta namun juga tersebar di beberapa wilayah lainnya seperti di Surabaya, Semarang, dan Bandung. Data terakhir yang dikumpulkan dari departemen HR & GA kantor pusat Jakarta, berikut adalah profil tingkat pendidikan staff di PT DFI logistic.

Tabel 1.6
Tingkat pendidikan karyawan PT DFI logistic

No	Kantor Cabang	Tingkat Pendidikan				
		SMP	SMA	D3	S1	S2
1	Pusat Jakarta	9	28	7	41	0
2	Bandung	1	6	5	5	5
3	Semarang	0	2	2	2	0
4	Surabaya	1	9	1	9	0
TOTAL KESELURUHAN		11	45	15	57	5

Sumber : HR & GA PT DFI logistic, 2019

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel 1.6 terkait tingkat/ jenjang pendidikan terakhir karyawan di PT DFI logistic, maka dapat disimpulkan bahwa varian tingkat pendidikan tertinggi adalah di ranah sarjana strata 1 dan varian terendah ada di tingkat sarjana strata 2. Meskipun demikian ternyata terdapat sejumlah profil pendidikan dengan tingkat SMP dan SMA, yang mana tingkat pendidikan ini masih belum terspesifikkan secara keahlian kompetensi berada pada bidang apa yang ditekuninya. Sajian tabel 1.6 adalah bentuk pengembangan dari hasil sajian pada tabel 1.2 – 1.5 diatas.

Berdasarkan profil kompetensi dan profil pendidikan terakhir yang tersaji pada tabel diatas, dapat diambil sebuah informasi bahwa SDM di PT DFI logistic tergolong masih lemah, artinya apabila disandingkan dengan tantangan pada lingkungan eksternal yang saat ini, kondisi ini masih jauh dari ideal, ibaratnya adalah kegiatan *core process* bisnis dari PT DFI logistic ditanggung oleh mereka dengan

pendidikan jenjang strata 1 atau 2, karena tidak mungkin pada tahun 2019 perusahaan akan melepas internal mereka untuk dealing dengan klien potensial apabila tingkat pendidikannya tidak/ kurang mumpuni. Beberapa fakta menarik yang bisa diungkapkan adalah pekerjaan di PT DFI logistic utamanya yang berada pada kantor cabang terhadap beberapa kegiatan tertentu seperti project hanya bisa dihandel oleh satu orang saja, dan satu orang ini tidak dapat melimpahkan ke rekan kerjanya lainnya terhadap pekerjaannya atau sekedar mendapatkan dukungan (*back up*), sehingga akibatnya adalah sukses dan tidaknya pekerjaan project tersebut adalah usaha (*effort*) perorangan tersebut. Sementara jenis pekerjaan seperti sales, dapat dikerjakan secara bersama oleh beberapa karyawan di PT DFI logistic. Fakta inilah yang menjadi daya tarik penelitian, artinya adalah PT DFI logistic menghadapi masalah SDM yang serius di tahun ini dan di tahun mendatang semenjak organisasinya menyangang status IPO.

Dengan demikian tantangan terkini PT. DFI logistic adalah bagaimana menyeimbangkan antara SDM dengan proses bisnis yang ada (baik yang sedang berjalan atau akan berjalan) guna mendukung daya saing perusahaan. Manajemen mengakui bahwa menambah jumlah SDM bukanlah solusi terbaik, melainkan adalah solusi jangka pendek yang memiliki dampak bom waktu kedepannya bagi manajemen. Oleh karenanya ketika penambahan jumlah SDM dirasa bukan solusi terbaik, maka peningkatan kualitas bisa menjadi opsi yang layak untuk diusulkan. Meningkatkan kualitas SDM juga berkaca pada tantangan PT. DFI logistic saat ini dan kedepannya. Menyiapkan SDM yang mumpuni untuk siap menyongsong tantangan kedepan juga memerlukan perencanaan yang matang. Saat ini PT. DFI logistic memiliki SDM yang tersebar di beberapa wilayah dan kantor cabang.

Mengintegrasikan apa yang sudah dimiliki (SDM) adalah salah satu bentuk strategi pengembangan SDM. Berkaca pada banyak organisasi raksasa dengan skala internasional, strategi pengembangan SDM yang dilakukan tidak hanya berfokus pada menambah dan meningkatkan kualitas SDM mereka saja, namun juga memainkan peran dan fungsi SDM antar sesama kantor cabang menjadi hal yang dapat dimainkan oleh pihak manajemen. Bentuk-bentuk strategi pengembangan SDM seperti (1) *human – process intervention*, (2) *human resource intervention*, (3) *technostructural intervention*, dan (4) *strategic change intervention* dapat menjadi bahan telaah bagi pihak manajemen untuk menentukan bagaimana strategi pengembangan SDM terbaik untuk proses bisnis yang saat ini dengan kondisi eksternal yang saat ini pula. Dengan demikian tujuan utama dari strategi pengembangan SDM PT. DFI logistic yang mampu menangkap peluang serta bisa meningkatkan daya saing perusahaan.

Fokus pengembangan SDM bagi PT. DFI logistic merupakan cerminan dari permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan SDM itu sendiri, berdasarkan sajian data maupun berdasarkan hasil pengamatan dilapangan (penelitian pendahuluan) yang dilakukan oleh penulis, maka beberapa kesenjangan (gap) perlunya manajemen PT DFI logistic melakukan pengembangan sumber daya manusia adalah melingkupi 7 pengembangan utama, yakni antara lain.

1. Kompetensi SDM

Kesenjangan pertama adalah kompetensi SDM berhubungan dengan skill (hard dan soft) karyawan. Standar acuan perusahaan menyebutkan bahwa kompetensi SDM PT DFI Logistic sesuai dengan acuan standar ketetapan yang sudah disusun oleh pihak HR & GA, dengan minimal capaian sama atau melampaui

(lihat lampiran). Namun fakta dilapaangan menyebutkan beberapa karyawan di tiap departemen baik di level manager, supervisor, bahkan di level staff menunjukkan angka kompetensi yang masih dibawah standar yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

2. Pendidikan terakhir SDM

Kesenjangan kedua adalah pendidikan terakhir, artinya standar acuan perusahaan menyebutkan bahwa jenjang pendidikan terakhir disesuaikan dengan standar acuan yang tercantum dalam tabel kompetensi untuk tiap hierarki level karyawan di tiap departemen minimal adalah sama atau melampaui. Namun fakta dilapaangan menyebutkan beberapa level pendidikan karyawan dominan sudah sama dengan tabel acuan standar kompetensi perusahaan, namun masih menyisakan sedikit karyawan yang berjenjang pendidikan tidak sesuai dengan standar acuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Tupoksi SDM tiap departemen

Kesenjangan ketiga berhubungan dengan Tupoksi SDM di tiap departemen, artinya perusahaan telah menyusun standar tupoksi bagi tiap jenjang hierarki karyawan pada tiap departemen yang mensyaratkan apa-apa saja capaian yang harus dicapai baik oleh departemen, unit usaha, maupun kantor cabang. Namun fakta dilapaangan menyebutkan masih adanya Tupoksi yang belum merata dilapangan, artinya beberapa pekerjaan hanya dikerjakan oleh kelompok atau individu tertentu saja dan tidak bisa dilimpahkan atau di support dengan bagian lainnya.

4. Capaian Target di tiap departemen

Kesenjangan keempat berhubungan dengan capaian target di tiap departemen, artinya perusahaan telah menyusun target capaian dan sasaran kegiatan dalam jangka menengah dan panjang, serta telah mendaftarkan nama perusahaan hingga berubah status menjadi IPO. Namun fakta dilapaangan menyebutkan target perusahaan yang telah disusun tidak dibarengi dengan pemerataan siapa yang mengerjakan dan keahlian serta kompetensi apa yang sesuai untuk mengerjakan target tersebut. Akibatnya beberapa capaian ada yang tidak maksimal tercapai.

5. Perekrutan karyawan

Kesenjangan kelima berhubungan dengan perekrutan karyawan, artinya hingga saat ini perusahaan belum menetapkan standar perekrutan karyawan, artinya menggunakan tahapan-tahapan perekrutan yang benar dan melalui proses seleksi panjang, terlebih yang mampu mensorting kemampuan diri karyawan dengan kebutuhan *job placement* di internal PT DFI Logistic. Namun fakta dilapaangan menyebutkan hampir sebagian besar dari karyawan di rekrut dengan menggunakan rekomendasi dari staff atau pimpinan perusahaan, yang dengan demikian tanpa melihat *core competence* person tersebut ada dimana. Sebagai akibatnya ketika *core competence* tidak sesuai effort yang dikeluarkan pun menjadi tidak/ kurang maksimal.

6. Psychological test karyawan

Kesenjangan keenam berhubungan dengan psychological test karyawan, artinya test psikologi yang secara spesifik menggambarkan profil dari karyawan yang meliputi kecerdasan, keterampilan, kecekatan, preferensi, sikap, dan tindakan

belum dilakukan pengukuran tersistematis oleh perusahaan. Refrensi perusahaan atas hasil ini tidak di-link-kan dengan kompetensi dan *job placement* di internal perusahaan. Sehingga akan mempengaruhi ke Tupoksi karyawannya. Namun fakta dilapaangan menyebutkan *job placement* karyawan menjadi tidak/ kurang tepat, yang berakibat pada tidak maksimalnya pekerjaan tersebut untuk dapat dengan segera terlaksana dan terkesekusi dengan baik dan benar sesuai dengan standar capaiannya.

7. Tantangan eksternal (peluang dan ancaman perusahaan kedepan)

Kesenjangan ketujuh seklaigus yang terakhir berhubungan dengan tantangan eksternal, artinya adalah tantangan eksternal hasil analisis SWOT pada penjabaran tabel 1.1 menjadi bentuk kesenjangan terkahir bagi SDM PT DFI Logistic. perusahaan telah menyusun 5 year business plan terhitung semenjak tahun 2018, yang didalamnya telah menyebutkan tidak hanya kekuatan dan kelemahan namun juga peluang dan ancaman bagi perusahaan. Namun fakta dilapaangan menyebutkan Jumlah SDM dan kompetensi SDM masih belum menjawab tantangan eksternal tersebut. Artinya adalah siapa yang akan melakukan, bagaimana bentuknya, apakah jumlag SDM mencukupi, dan apakah kompetensi SDM sanggup untuk mencapai hal tersbeut masih menjadi pertanyaan hingga saat ini.

Penelitian ini nantinya diharapkan akan memberikan dampak bagi internal organisasi secara lebih terperinci dan mendalam akan bagaimana langkah internal dapat diupayakan agar daya saing perusahaan dapat meningkat dan mampu bersaing baik secara nasional maupun global. Rencana strategis perusahaan yang akan menyongsong *holding company* perlu dibarengi dengan kesiapan internal organisasi

utamanya masalah manajemen perubahan organisasi. Sehingga dengan demikian pengambilan judul penelitian “STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING” adalah sesuai dengan guna menjawab rencana strategis perusahaan saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

PT DFI Logistic berkomitmen untuk selalu membenahi pelayanan demi tercapainya keunggulan kompetitif, dimana keunggulan kompetitif akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan ditengah-tengah maraknya tingkat persaingan khususnya di bidang *freight forwarding*. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh manajemen PT DFI logistic hingga saat ini tidak mencerminkan pengembangan sumber daya manusia yang seharusnya. Artinya semenjak karyawan menjadi bagian dari perusahaan berbagai pengukuran kompetensi, capaian, pelatihan, pengembangan, bahkan sistem karier yang ditawarkan tidak menunjukkan adanya *progress* yang berkelanjutan dan nyata pada tiap tahunnya.

Berdasarkan isu permasalahan yang terjabar diatas, permasalahan SDM di PT DFI logistic tertuju kepada 2 uraian pokok yakni :

- 1 Bagaimana kebutuhan dan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten pada PT dewata Freight International (DFI) logistic ?
- 2 Bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dari PT dewata Freight International (DFI) logistic yang berkelanjutan agar mampu berdaya saing di tahun mendatang ?

1.3 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan deskripsi secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus di internal PT Dewata Freight International (DFI) logistic tentang bagaimana meningkatkan daya saing perusahaan di tengah-tengah maraknya persaingan global dalam bidang *freight forwarder*. Berdasarkan uraian tujuan umum diatas dan rumusan masalah yang diusung, maka tujuan penelitian adalah

1. Menelaah kebutuhan dan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten pada PT dewata Freight International (DFI) logistic
2. Menyusun strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dari PT Dewata Freight International (DFI) logistic yang berkelanjutan agar mampu berdaya saing di tahun mendatang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat pengembangan akademis

1. Mengaplikasikan konsep *organizational change* dalam kaitannya dengan *organizational competitiveness* di industri jasa *freight forwarding*.
2. Mengaplikasikan konsep pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan studi kasus dalam konsep pengembangan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *organizational competitiveness* di industri jasa *freight forwarding*.

1.4.2 Manfaat praktis

1. Dapat dimanfaatkan sebagai *second opinion* bagi pemegang keputusan puncak (BoD) dalam meningkatkan daya saing perusahaan, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia.

2. Memberikan bahan kajian, analisis, serta panduan bagaimana mengembangkan sumber daya manusia bagi para peneliti lain yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) di internal organisasi bisnisnya.
3. Memberikan bahan kajian terhadap apa yang harus dikembangkan dari sumber daya manusia (SDM) pada organisasi bisnis agar mampu dan memiliki daya saing dengan pasar kompetitornya.

1.5 Lingkup Penelitian

Berdasarkan panduan penulisan Thesis yang berlaku, maka bentuk lingkup penelitian akan terjalar kedalam beberapa aspek sebagai berikut :

1.5.1 Jenis penelitian

Penelitian ini nantinya akan tergolong penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Penelitian kualitatif dapat memberikan wawasan tentang cara-cara baru bekerja dan bagaimana praktik kerja berkembang dalam interaksi sehari-hari serta bagaimana mereka terkait dengan pengaruh kontekstual di berbagai tingkatan (Garcia and Gluesing, 2013).

1.5.2 Isu penting

Isu penting yang diusung oleh penelitian ini adalah isu yang berhubungan dengan kompetensi SDM, khususnya kompetensi SDM di perusahaan *freight forwarder* milik PT Dewata Freight International (DFI) logistic. Alasan pemilihan isu kompetensi SDM telah dijabarkan dengan pada latar belakang penelitian diatas yang diperkuat dengan penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh penulis guna mendukung ketersediaan permasalahan untuk penelitian ini.

1.5.3 Metode penelitian

Metode penelitian menggunakan metode triangulasi, yang terlebih dahulu akan mengumpulkan materi penelitian primer dan sekunder. Materi primer dilakukan dengan wawancara kepada informan kunci (lebih lanjut lihat Bab 4). Allen et al. (2007) melakukan studi berbasis wawancara untuk menyelidiki cara-cara di mana penerima perubahan mengelola ketidakpastian, dan menemukan bahwa berbagai sumber dan jenis komunikasi memengaruhi reaksi karyawan terhadap dan memahami proses perubahan, sehingga mengurangi tingkat ketidakpastian.

Sedangkan materi sekunder, Notoatmojo (2005) menyebutkan data sekunder dapat digunakan sebagai sarana pendukung untuk memahami masalah yang akan kita teliti. Sebagai contoh apabila kita akan melakukan penelitian dalam suatu perusahaan, perusahaan menyediakan *company profile* atau data administratif lainnya yang dapat kita gunakan sebagai pemicu untuk memahami persoalan yang muncul dalam perusahaan tersebut dan yang akan kita gunakan sebagai masalah penelitian.

Metode analisis penelitian ini nantinya akan menggunakan model analisis secara kualitatif, yakni triangulasi. (Zhu, 2004) menyebutkan dalam model penelitian kualitatifnya bahwa semua data yang digunakan dalam analisis didasarkan pada informasi yang diperoleh dalam studi kasus dan, khususnya, wawancara. Informasi yang berkaitan dengan profil perusahaan mencakup sejumlah data statistik yang disediakan oleh catatan perusahaan.

1.5.4 Dasar teori

Dasar teori yang nantinya akan diusung oleh penelitian adalah teori yang berkenaan dengan SDM khususnya tentang kompetensi SDM dan teori strategic manajemen berupa analisa SWOT untuk membantu menentukan bentuk

pengembangan SDM perusahaan yang disesuaikan dengan posisi strategic perusahaan saat ini.

1.5.5 Time frame

Time frame penelitian adalah sekitar 6 bulan atau sejak ketika penulis masuk di semester 4 jenjang pendidikan magister. *Time frame* 6 bulan ini akan terbagi 2, yakni pada 3 bulan awal difokuskan untuk penulisan proposal dan membangun kerangka pikir penelitian sedangkan 3 bulan terakhir adalah difokuskan untuk melakukan pengambilan data lapangan dan analisis data yang kemudian akan ditutup dengan penulisan naskah penelitian akhir melengkapi naskah proposal yang telah disusun.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh tentang tesis ini, berikut akan diuraikan mengenai urutan penyajian secara garis besar, sebagai berikut.

Bab 1 Pendahuluan

Bab pendahuluan ini diarahkan untuk mengungkap dan menjabarkan masalah yang akan diteliti dengan uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan lingkup penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi penjelasan tentang landasan teori pengembangan SDM dan teori startegic bisnis yang diwakili oleh SWOT dan SWOT Matriks. Selanjutnya dalam tinjauan pustaka juga terdapat penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kompetensi SDM dan SWOT untuk pengembangan SDM, kerangka teori dan kerangka pemikiran penelitian.

Bab 3 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya berisi deskripsi desain penelitian kualitatif. Pada bagian ini, peneliti harus memberikan gambaran yang jelas kepada pembaca mengenai cara-cara yang digunakan dalam menjawab permasalahan yang diajukan, baik dalam pengumpulan data, analisis dan pembahasan hasilnya. Bab ini berisi tentang tempat dan waktu penelitian, objek dan subjek penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data, teknik analisa data, tempat dan waktu penelitian, responden penelitian, validitas dan reliabilitas data penelitian, dan instrumen penelitian.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Bagian ini ditunjukkan untuk memaparkan temuan-temuan yang didapat oleh peneliti dan bagaimana temuan-temuan tersebut dianalisis sehingga akhirnya dapat menjawab pertanyaan yang menjadi fokus penelitian. Bab ini berisi tentang gambaran umum objek dan subjek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan.

Bab 5 Penutup

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian. Kesimpulan merupakan sintesa dari temuan penelitian yang mengacu pada pembahasan penelitian. Implikasi harus diungkap secara jelas, terinci, dan operasional sehingga mudah untuk diterapkan dan dirasakan manfaatnya oleh pihak-pihak tertentu maupun disiplin ilmu tertentu. Keterbatasan penelitian berisi kendala yang dihadapi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Keterbatasan perlu disebutkan untuk diperbaiki di penelitian mendatang. Keterbatasan adalah suatu yang tidak dapat dilakukan oleh peneliti karena kondisi yang tidak memungkinkan.