

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Tuntutan jaman sekarang akan pekerja yang berkualitas tinggi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar mengubah lanskap perekonomian dunia, termasuk industri ritel konvensional. Industri *e-commerce* yang memungkinkan masyarakat berbelanja melalui telepon genggam berkembang sangat pesat seiring dengan berkembangnya pengetahuan masyarakat terhadap internet (Setiawan et al., 2020), hal tersebut berimbas negatif kepada hilir industri jual-beli di bidang ritel. Keunggulan industri *e-commerce* terjadi karena keinginan konsumen untuk mampu dilayani secara personal, produk dengan harga yang terjangkau, dan proses pemesanan sampai dengan diterima di tangan konsumen dalam waktu yang cepat dapat dipenuhi dengan baik oleh pelaku industri *e-commerce* (Halim, 2019). Permasalahan ini cukup sulit untuk dihadapi industri ritel konvensional yang belum mampu mengatasi perubahan besar semenjak mengintegrasikan teknologi (Grewal et al., 2018) dan belum menghadapi perubahan industri sesulit ini dimana banyak pemain baru yang memang menyasar masyarakat internet.

Ditambah lagi, pandemi Covid-19 juga membawa perubahan yang masif untuk kehidupan seluruh manusia. Perubahan cara manusia dalam mengonsumsi segala kebutuhan berubah untuk menghindari pandemi yang tengah melanda. Pemerintah menekankan kepada seluruh usaha untuk melakukan perubahan dengan melakukan pencegahan terhadap Covid-19 (Czurylo, 2021). Aturan terberat diberikan kepada industri ritel yang sebelumnya sudah dalam tetes darah terakhirnya dalam menghadapi *e-commerce*. Pembatasan jam operasional, pengurangan jumlah pekerja dalam sebuah toko/aturan *work from home*, pengetatan jumlah masuk pelanggan, dan lain sebagainya. Krisis ekonomi akibat Covid-19 dan pesatnya *e-commerce* sudah menghantam perusahaan ritel terkemuka seperti Hero dan Giant

yang memutuskan untuk menutup sebagian besar cabang-cabangnya karena tekanan ekonomi.

Perubahan-perubahan tersebut membuat industri ritel harus melakukan perubahan, dalam hal ini, proses rekrutmen terhadap calon pekerja baru. Kriteria yang sebelumnya sudah ditetapkan juga harus berubah karena perusahaan membutuhkan pekerja yang fleksibel dan memiliki keahlian yang lebih mumpuni lagi dibandingkan dengan masa sebelum pandemi (Kutieshat & Farmanesh, 2022).

Dari awal pembukaan pada tahun 1989 sampai dengan tahun 2021, Hari Hari Pasar Swalayan melayani masyarakat dengan fokus pada kelas menengah-ke-bawah. Dengan cabang yang terletak dekat dengan tempat pemukiman warga menengah-ke-bawah, Hari Hari Pasar Swalayan berhasil bersaing dengan kompetitor di dunia ritel yaitu Tip-Top, Naga Swalayan, dan Superindo sebagai kompetitor yang lebih unggul dengan target pasar yang tidak jauh berbeda dengan Hari Hari Pasar Swalayan.



**KALBIS**

Transforming Hearts and Minds

Tabel 1.1 RBV Hari Hari Pasar Swalayan

RBV Hari Hari Pasar Swalayan										
No.	Resources / Capabilities	Deskripsi	Resource-based View (RBV)							Skor
			Berharga? Sangat Berharga: 5 Kurang Berharga: 1	Langka? Sangat Langka: 5 Kurang Langka: 1	Sulit Ditiru? Sangat Sulit Ditiru: 5 Kurang Sulit Ditiru: 1	Digunakan oleh Perusahaan? Digunakan: 5 Tidak Digunakan: 1	Implikasi Kompetitif	Kekuatan atau Kelemahan?	Performa Secara Ekonomi	
1	Loyalitas Kustomer	Customer yang datang berbelanja adalah mereka yang mencari harga temurah dan memang tinggal didekat lokasi cabang	5: YES, compare to regional level	5: YES, compare to regional level	5: YES, compare to regional level	5: YES, compare to regional level	Sustained Competitive Advantage	Strength and Sustainable distinctive competence	Above Normal	5,00
2	Kualitas Produk	Produk yang ditawarkan berjenis sama atau kurang dibandingkan dengan kompetitor. Tetapi dalam harga yang sangat bersaing.	5: YES, compare to regional level	3: Ya, dibandingkan dengan kompetitor langsung	3: Ya, dibandingkan dengan kompetitor langsung	5: YES, compare to regional level	Sustained Competitive Advantage	Strength and Sustainable distinctive competence	Above Normal	3,00
3	Kekuatan Dalam Proses Bisnis Utama	Kemampuan untuk membuat promosi dalam skala besar dan konsisten merupakan salah satu kekuatan utama Hari Hari Pasar Swalayan	4: Ya, dibandingkan dengan praktek terbaik dalam industri	3: Ya, dibandingkan dengan kompetitor langsung	1: NO	5: Ya, dibandingkan dalam level regional	Temporary Competitive Advantage	Strength and distinctive competence	Below Normal	1,00
4	Inovasi	Hari Hari Pasar Swalayan tidak banyak atau tidak sama sekali melakukan inovasi yang berbeda dibandingkan kompetitor	1: NO	1: NO	1: NO	1: NO	Competitive Disadvantage	Weakness	Below Normal	1,00
5	Stabilitas Finansial	Stabilitas Finansial Hari Hari Pasar Swalayan sangat baik di masa pandemi karena cash flow yang aman dan kemampuan pembayaran kepada supplier yang tepat waktu.	4: Ya, dibandingkan dengan praktek terbaik dalam industri	4: Ya, dibandingkan dengan praktek terbaik dalam industri	1: NO	5: YES, compare to regional level	Temporary Competitive Advantage	Strength and distinctive competence	Below Normal	2,00
6	Fasilitas	Fasilitas cabang kurang nyaman untuk kustomer, walaupun terbilang cukup untuk kelas kustomer yang ditarget.	2: YES, compare to minimum industry requirement	1: NO	1: NO	1: NO	Competitive Parity	Strength	Below Normal	1,25
7	Kualitas SDM	Kebanyakan kualitas SDM yang tersedia sama dengan perusahaan ritel Jainnya. Lulusan Fresh SMK yang baru akan membangun karirnya.	2: Ya, dibandingkan dengan standar industri	1: NO	1: NO	2: Ya, dibandingkan dengan standar industri	Competitive Parity	Strength	Below Normal	1,00
										2,04

Dari data analisis RBV di tabel 1.1 diatas, dapat disimpulkan bahwa Hari Hari Pasar Swalayan mempunyai nilai RBV sedikit di bawah nilai tengah, walaupun seperti itu, keunggulan Hari Hari Pasar Swalayan dalam menjangkau pasar menengah ke bawah menjadi keunggulan yang tak terbantahkan dibandingkan kompetitor lain terutama di kelas menengah ke atas. Dimana kompetitor mengalami pengurangan pengunjung seperti di Transmart, Superindo, dan paling parah Giant yang harus menutup semua tokonya. Hari Hari Pasar Swalayan tetap stabil dan melayani pengunjung dengan konsisten dan tanpa mengalami gangguan dalam pengupahan. Dengan kekuatan utama Hari Hari Pasar Swalayan adalah promosinya yang selalu berjalan dan sangat menguntungkan bagi konsumen. Ditambah dengan undian-undian bagi customer, dimana yang terbesar dilaksanakan dalam rangka ulang tahun ke-30 Hari Hari Pasar Swalayan dengan hadiah 1 buah mobil.Mitsubishi Expander, 18 motor, dan 90 ragam elektronik, Cara ini menguatkan posisi Hari Hari Pasar Swalayan sebagai pilihan Customer dengan memuaskan Customer (Renwarin, 2019).

Proses rekrutmen di Hari Hari Pasar Swalayan terbilang konvensional dimana pelamar mengirimkan lamarannya ke kantor HRD Hari Hari Pasar Swalayan di daerah Pangeran Jayakarta, Jakarta Pusat, atau menitipkan lamarannya di cabang-cabang Hari Hari Pasar Swalayan yang tersebar di 8 Kota madya di 3 Provinsi (DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat). Hari Hari Pasar Swalayan selalu membuka lowongan karena umumnya, tingkat *turnover* pekerja pada pasar swalayan lebih tinggi daripada di industri-industri lainnya (Souza De Pinho et al., 2016). Kebanyakan lowongan pekerja yang dibuka oleh Hari Hari Pasar Swalayan ditujukan kepada lulusan tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau setingkat di daerah luar JABODETABEK, dimana pelamar tidak memiliki ekspektasi yang tinggi akan pekerjaan mereka dan akan memilih pekerjaan yang tersedia bagi mereka di kota besar untuk mendapatkan pengalaman kerja dan bisa membantu keluarga. Pelamar mengetahui lowongan dari meja informasi di toko, *Job fair* di sekolah, atau dari referensi pekerja yang sudah menjadi anggota dari Hari Hari Pasar Swalayan. Hal ini membuat pekerjaan HRD menjadi cukup rumit karena bisa menerima ribuan lamaran setiap bulannya yang harus disortir secara manual untuk dipanggil untuk

wawancara. Dari sekian jumlah lamaran yang diterima, sebagian besar akan ditolak dan yang lainnya akan langsung dikirim ke cabang yang membutuhkan pekerja, atau apabila pelamar tersebut memenuhi kualifikasi tetapi tidak ada lowongan yang sesuai, pelamar akan dijadikan pekerja cadangan untuk mengisi kekosongan yang mungkin muncul di kemudian hari.

Sama dengan perusahaan ritel lainnya, Hari Hari Pasar Swalayan banyak mengalami kesulitan saat dihadapkan dengan pandemi Covid-19. Walaupun tidak bernasib sama dengan merek ritel Giant yang memutuskan untuk menutup seluruh gerainya, Hari Hari Pasar Swalayan tetap mengalami penurunan penjualan yang besar, ditambah dengan aturan PPKM yang mengharuskan pasar swalayan untuk tutup lebih dini dan mengikuti protokol kesehatan lainnya yang ditetapkan pemerintah. Dalam bidang HRD, penyesuaian cara kerja pun harus disesuaikan dengan mengikuti aturan yang berlaku dan juga untuk menjaga kesehatan pekerja Hari Hari Pasar Swalayan dan pelamar. HRD Hari Hari Pasar Swalayan biasa memanggil setidaknya 40 Pelamar untuk datang setiap harinya untuk tes tertulis dan wawancara. Tingginya perputaran orang baru yang datang ke kantor HRD meningkatkan risiko adanya penyebaran Covid-19. Maka dari itu, perlu dilakukan penyesuaian terhadap proses rekrutmen agar lebih efisien dan efektif dalam menghadapi tantangan Covid-19.

Sebelumnya, proses masuknya pekerja baru dimulai dengan pengiriman lamaran oleh pelamar, kemudian lamaran akan diseleksi dan yang terpilih akan dipanggil ke kantor HRD untuk pengisian formulir lamaran dan proses wawancara oleh staf HRD, pelamar yang memenuhi kriteria akan dipanggil kembali untuk beberapa hari kemudian untuk proses pemeriksaan ijazah, skripsi (jika ada), dan proses wawancara oleh *user* apabila pelamar akan menempati posisi *supervisor* atau di atasnya. Setelah selesai, pelamar akan menandatangani Surat Perjanjian Kontrak PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dan mulai bekerja dengan status magang di tanggal yang disepakati. Dalam proses rekrutmen yang disebut di atas, *Bottleneck* terjadi dalam proses seleksi dan pengisian formulir lamaran di kantor HRD.

Lamaran yang masuk banyak yang bermasalah, seperti info lamaran yang tidak lengkap dan pelamar yang tidak bisa memenuhi pemanggilan karena berdomisili di luar daerah Jabodetabek. Sementara, tim HRD yang hanya beranggotakan 3-4 orang kewalahan dalam mengatur proses rekrutmen dikarenakan masih ada banyak tugas yang harus diselesaikan, seperti pengupahan, lembur tiap cabang, mutasi pekerja, pelaporan pajak, asuransi pekerja, dan lain sebagainya.

Proses pengisian formulir membutuhkan waktu yang cukup lama, karena formulir cukup panjang dan berisikan informasi detail pelamar yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan mengeluarkan biaya kertas dan cetak untuk formulir lamaran yang diisi oleh pelamar, ditambah lagi banyak pelamar yang mengisi tidak benar dan harus mengulang dari awal lagi. Biaya rekrutmen ini sudah diminta ditekan oleh manajemen, tapi karena kesalahan dilakukan oleh pelamar, perusahaan tidak bisa meminta biaya dengan alasan etika. Maka dari itu, perusahaan juga membutuhkan cara yang lebih efektif dan efisien dalam mendapatkan pekerja baru, karena cara yang berjalan sekarang bukan hanya membutuhkan waktu yang lama, tetapi juga menuntut perusahaan untuk mengeluarkan biaya untuk setiap pelamar yang dipanggil.

Masalah lain muncul dari waktu penyediaan pekerja untuk cabang yang meminta pekerja tambahan. Jeda waktu yang dibutuhkan setidaknya membutuhkan waktu 5 hari kerja, sehingga membuat cabang mengalami kekurangan pekerja dalam jeda waktu tersebut. Permasalahan ini mungkin tidak terlalu berdampak besar bagi perusahaan di industri lain, tapi di Hari Hari Pasar Swalayan yang bergerak di industri ritel yang harus bergerak dengan cepat tanpa adanya hari libur, sebagaimana juga tercerminkan dalam penempatan industri pasar swalayan sebagai esensial oleh pemerintah dalam kategori industri esensial yang harus buka terbatas saat pandemi covid dalam aturan PPKM atau PSBB yang ditetapkan Kementerian Dalam Negeri.

Adanya pembatasan sosial karena pandemi Covid-19, proses rekrutmen semakin terhambat karena mobilitas pelamar yang terbatas. Lamaran yang diterima HRD dari cabang-cabang pun semakin sedikit seiring dengan berkurangnya pengunjung

yang datang berbelanja. Hal ini berimbas kepada HRD yang harus beralih ke lamaran lama yang beberapa sudah mendapat kerja di tempat lain atau sudah tidak bersedia untuk bekerja di Hari Hari Pasar Swalayan. Sementara yang tersisa adalah pelamar yang dianggap tidak memenuhi standar HRD Hari Hari Pasar Swalayan.

Disaat yang sama, kompetitor Hari Hari Pasar Swalayan juga mengalami kesulitan yang sama, terkhusus dalam bidang rekrutmen. Saat ini, kompetitor Hari Hari Pasar Swalayan yang memiliki sistem rekrutmen secara *online* adalah Superindo, dimana mereka menerima lamaran pekerjaan melalui situs resmi mereka. Sementara kompetitor lain hanya menggunakan sarana internet sebagai media untuk mempromosikan kepada pencari kerja tentang lowongan yang dibuka dan kemana mereka harus mengirim surat lamaran mereka.

Alur sistem rekrutmen konvensional yang berjalan di Hari Hari Pasar Swalayan adalah sebagai berikut:

Pencari kerja mengirimkan surat lamarannya langsung ke kantor HRD HHPS atau menitipkan lamarannya di kotak penerimaan lamaran dicabang-cabang



Lamaran dikirim ke HRD HHPS dan diseleksi secara manual untuk dipanggil melaksanakan interview pertama.



Pelamar melakukan interview pertama dikantor HRD HHPS dan mengisi formulir rekrutmen dan juga membawa dokumen yang terkait. Pelamar akan ditentukan untuk diterima, ditolak, atau dijadikan cadangan.



Pelamar yang lolos seleksi interview pertama akan menjalani pemanggilan kedua untuk mengisi kontak kerja dan atau interview dengan user untuk posisi setingkat atau diatas Supervisor

Pada Januari 2021, proses rekrutmen di Hari Hari Pasar Swalayan dikembangkan ke dunia maya dengan menggunakan formulir lamaran *online* dalam bentuk *Google Form*, yang merupakan duplikasi dari formulir wawancara HRD Hari Hari Pasar Swalayan, yang hasilnya terintegrasi dalam bentuk *Spreadsheet*. Bentuk formulir ini dibuat dengan detail untuk meringankan tugas HRD dalam menyortir pelamar yang akan diwawancara dan membantu proses seleksi pelamar. Iklan lowongan *online* dibuat dalam format *QR Code* dan ditempelkan di semua toko dan gudang untuk memudahkan akses pelamar formulir lamaran.

Gambar 1.2



Iklan Lowongan Hari Hari Pasar Swalayan

Sistem lamaran *online* ini disambut secara antusias yang ditandai dengan masuknya 8000 lamaran pada 2 minggu pertama diluncurkan dan 5000 lamaran pada minggu ketiga dan keempat. Pada saat tulisan ini diselesaikan, terdapat 6130 lamaran yang masih belum diproses. Hasil ini jauh melampaui target manajemen perusahaan, dimana jumlah lamaran masuk di minggu pertama sebanyak 1 lamaran per hari, di minggu kedua 3 lamaran per hari, dan 5 lamaran per hari di minggu ketiga dan empat, dengan jumlah total target jumlah sebanyak 108 lamaran dalam waktu satu bulan. Jumlah lamaran yang masuk cukup mengejutkan manajemen dengan jumlah lamaran masuk melampaui ekspektasi sebesar 11937%



Walaupun proses pengisian formulir cukup panjang, jumlah lamaran masuk yang berjumlah sangat banyak, proses *online* memudahkan penyortiran pemanggilan wawancara oleh HRD. Walaupun masih ada *backlog* lamaran konvensional lama yang tetap harus disortir oleh HRD, lamaran *online* setidaknya diharapkan manajemen mampu menghadirkan calon pelamar yang melek internet dan perkembangan teknologi.

Alur sistem rekrutmen *online* yang berjalan di Hari Hari Pasar Swalayan adalah sebagai berikut:

Pencari kerja scan QR Code di cabang/atau Internet



Pencari kerja diarahkan ke Google Form Rekrutmen Online HHPS dan mengisi sampai selesai



Staff HRD HHPS menyeleksi pelamar sesuai dengan kriteria dan mengundang pelamar untuk Interview pertama di kantor HRD HHPS. Undangan juga berisikan file data Pelamar yang diberikan saat mengisi Google Form untuk dicetak dan dibawa ke interview.



Pelamar melakukan interview pertama dikantor HRD HHPS dengan membawa dokumen yang terkait. Pelamar akan ditentukan untuk diterima, ditolak, atau dijadikan cadangan.

Pelamar yang lolos seleksi interview pertama akan menjalani pemanggilan kedua untuk mengisi kontrak kerja dan atau interview dengan user untuk posisi setingkat atau diatas Supervisor

Tetapi lamaran *online* juga menghadirkan permasalahan dan tantangan tersendiri. Diantaranya adalah data isian lamaran yang tidak lengkap, diisi dengan gegabah, dan bahkan diisi dengan data yang fiksi. Tujuan digunakannya lamaran *online* adalah untuk memudahkan tugas HRD dalam rekrutmen, tetapi salah satu tugas utama HRD adalah untuk menyeleksi dan mendapatkan pekerja terbaik yang bisa memajukan perusahaan, faktor mudah atau sulit tidak penting selama perusahaan mendapatkan pekerja yang terbaik. Pertanyaannya adalah, apakah sistem rekrutmen *online* ini mampu membantu perusahaan mendapatkan pekerja baru yang terbaik dan mampu bertahan dikondisi ekonomi Covid-19 yang sulit dan berkembang menjadi lebih baik?

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah proses rekrutmen *online* memiliki dampak terhadap produktivitas perusahaan?
2. Apakah kualitas pekerja yang direkrut melalui proses *online* berbeda dengan pekerja yang direkrut secara konvensional?
3. Apa rekomendasi untuk memperbaiki kekurangan kedua sistem rekrutmen yang sudah berjalan?

## 1.3 Batasan Masalah

Hari Hari Pasar Swalayan membatasi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia pekerja dimana pekerja PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)/pekerja kontrak diurus oleh HRD/Personalia, dan pekerja PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu)/pekerja tetap diurus langsung oleh direksi. Penelitian ini hanya akan membahas pekerja dengan status PKWT, karena rekrutmen yang diurus oleh HRD Hari Hari Pasar Swalayan hanya diperuntukkan untuk pekerja PKWT, dimana pekerja baru yang akan langsung berstatus PKWTT diurus langsung oleh jajaran direksi. Penelitian ini akan membahas pekerja baru yang berstatus PKWT yang

ditempatkan di bagian Kasir, Pramuniaga (*fresh, food, non-food* dan *hard-good*), Gudang, Teknisi, Farmasi, Sopir, Akuntansi, Keuangan, *Supervisor*, Personalia, dan Pajak yang semuanya/sebagian besar berstatus PKWT.

Tulisan ini hanya menimbang lamaran yang masuk dari tanggal 1 Februari 2021 sampai dengan 28 Februari 2022 dalam periode evaluasi, dikarenakan proses rekrutmen *online* sendiri baru berjalan dan terbuka untuk umum di bulan Februari 2021.

Penelitian terhadap dampak rekrutmen *online* di toko Hari Hari Pasar Swalayan akan dilakukan di cabang Lokasari. Sebagai cabang pertama dan *stand-alone* terbesar, cabang Lokasari dapat dijadikan acuan untuk merepresentasikan kinerja di took cabang-cabang lainnya.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari dampak dari perubahan sistem rekrutmen yang dilakukan Hari Hari Pasar Swalayan terhadap produktivitas HRD dan perusahaan secara keseluruhan, dengan poin-poin tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mencari tahu dan menjelaskan apakah ada dampak dari pelaksanaan rekrutmen *online* terhadap produktivitas perusahaan, baik positif ataupun negatif.
2. Mencari tahu dan menjelaskan apakah ada perbedaan kualitas pekerja antara yang diterima melalui jalur *online* dan jalur konvensional.
3. Mengevaluasi dan mencari rekomendasi untuk memperbaiki sistem rekrutmen yang sedang berjalan, baik teknis maupun non-teknis.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Praktis**

Secara praktis, kesimpulan penelitian akan dijadikan evaluasi untuk HRD dalam melakukan rekrutmen, baik secara *online* maupun konvensional. Pekerja adalah faktor terpenting dalam sebuah perusahaan, maka dari itu sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan pekerja terbaik dengan cara yang terbaik juga agar dapat berkembang, apalagi untuk perusahaan ritel yang saat ini digempur dari segala sisi. Hasil kesimpulan yang didapatkan juga akan digunakan untuk memperbaiki sistem rekrutmen yang sedang berjalan.

### **1.5.2 Manfaat Akademis**

Secara akademis, penelitian ini mampu dijadikan sebagai kajian dalam melihat perubahan fenomena rekrutmen di Indonesia, khususnya industri ritel. Rekrutmen *online* juga menarik untuk dibahas karena merupakan cara HR beradaptasi menghadapi perubahan teknologi, ditambah dengan tantangan pandemi Covid-19,

Hasil penelitian ini juga bisa dipertimbangkan oleh perusahaan-perusahaan lain dalam melakukan rekrutmen secara *online* dan atau menjadi bahan kajian dalam evaluasi sistem rekrutmen yang sudah ada.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan akan dimulai dengan Bab 1, yang berisikan pendahuluan dan membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian ini sendiri.

Penulisan penelitian dilanjutkan dengan Bab 2, yang berisikan tinjauan pustaka dan membahas tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu tentang manajemen sumber daya manusia, rekrutmen, dan *online* rekrutmen

Diikuti dengan Bab 3 yang menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, menyangkut dengan pendekatan, penggunaan data primer dan sekunder dalam penelitian, obyek dan subyek penelitian yang digunakan, dan protokol wawancara yang diterapkan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian akan dijelaskan di Bab 4, juga diperjelas dengan triangulasi dari hasil-hasil temuan data primer dari wawancara dan data sekunder dari pemeriksaan dokumen arsip HRD.

Penelitian ditutup dengan Bab 5, dimana kesimpulan, implikasi manajerial, dan saran untuk penelitian serupa di masa depan..



**KALBIS** Institute

Transforming Hearts and Minds