

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini banyak perusahaan memiliki kemampuan menggunakan teknologi canggih, akan tetapi hanya sedikit perusahaan yang berhasil mewujudkan tujuannya dengan memanfaatkan teknologi tersebut secara optimal. Salah satu faktor penyebabnya adalah kurangnya kapasitas kemampuan sumber daya manusia yang tersedia untuk penguasaan teknologi tersebut.

Dalam pemahaman dan penggunaan teknologi canggih serta tingkat *safety* yang sangat tinggi dari berbagai transportasi saat ini adalah teknologi transportasi udara (pesawat terbang). Dalam dunia penerbangan diperlukan dua aspek yakni peralatan dan sumber daya manusia (SDM). Yang termasuk peralatan antara lain pesawat terbang, bandar udara, alat navigasi, dan beberapa sarana dan prasarana lain. Aspek yang pertama ini bisa dipenuhi dalam waktu relatif singkat dengan cara membeli atau membangunnya. Dari kedua aspek itu, tentunya aspek sumber daya manusia yang memegang peran utama, karena sudah pasti tanpa sumber daya manusia, peralatan tersebut tak mungkin ada atau tak mungkin dapat beroperasi, olehkarenanya organisasi harus mampu menyeleksi, menempatkan serta mengelola sumber daya manusia yang tepat. Dalam melakukan pengadaan (rekrutmen dan seleksi) calon karyawan yang berkualitas memang tidaklah mudah bagi setiap perusahaan. Persyaratan yang tinggi (indek prestasi) serta berbagai fasilitas yang ditawarkan perusahaan dengan harapan agar mendapatkan kandidat yang bagus dan berkualitas sehingga akan memperkuat intelektual kapital (*intellectual capital*) perusahaan serta mampu mempertahankan atau meningkatkan keunggulan dalam persaingan bisnis (*sustainable competitive advantage*).

Hasil penelitian *McKinsey Global Institute* (2005) diungkapkan bahwa “ hanya 13 % hingga 19 %, dari 33 juta lulusan universitas di negara berkembang yang sesuai untuk bekerja di sebuah perusahaan multinasional, dikarenakan *lack of language skills, low quality of educational system, and lack of cultural fit*”. Hal senada diungkapkan Emily Stover (2002) bahwa “ 60 % para pengusaha tidak

dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dikarenakan mereka tidak memiliki cukup keterampilan para pekerjanya atau 40% memiliki hambatan dalam mengimplementasikan peningkatan produktivitas dikarenakan kurangnya keterampilan yang dimiliki pekerjanya”. Selanjutnya Lance A. Berger dan Dorothy R. Berger (2004 ), menyatakan bahwa keunggulan organisasi yang terpelihara secara terus menerus dihasilkan melalui 3 (tiga) strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM), Pertama, mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengembangkan *Superkeeper*. *Superkeeper* adalah karyawan yang mampu menghasilkan kinerja unggul, yang memberikan inspirasi kepada karyawan lainya untuk menghasilkan kinerja unggul juga, biasanya jumlah *Superkeeper* antara 3% - 5% dari seluruh sumber daya manusia di suatu organisasi. Kedua, investasi berikutnya dilakukan kepada para *Keeper*. *Keeper* adalah karyawan yang berhasil mencapai kinerja yang melebihi dari yang diharapkan, mampu membantu karyawan lainya dalam meningkatkan kinerja, dan melebihi harapan dalam mewujudkan kompetensi inti organisasi, biasanya jumlah *Keeper* antara 20% - 25% dari seluruh sumber daya manusia di suatu organisasi. Ketiga, investasi berikutnya kepada *Solid Citizen*, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja sesuai harapan, membantu kelancaran pekerjaan karyawan lainya, dan sesuai harapan dalam mewujudkan kompetensi organisasi, biasanya jumlah *Solid Citizen* berkisar 70 % dari seluruh sumber daya manusia di suatu organisasi.

Bila suatu organisasi berkomitmen untuk mencapai keunggulan berdasarkan ketiga hal tersebut diatas, organisasi harus mengembangkan proses pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menghubungkan seluruh elemen utama perencanaan sumber daya manusia, dan kemudian menyambunganya dengan strategi, kebijakan, dan rencana kegiatan secara tepat sehingga menumbuhkan kekuatan intelektual kapital organisasi yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja baik karyawan maupun organisasi. Hal ini diperkuat pernyataan Bontis (2004) bahwa “ Keberhasilan organisasi akan diraih apabila sumber daya manusia ( *human capital*) memiliki sesuatu yang : *valuable, rare, has no perfect imitation, is not substitutable by any other resource by the*

*competitors, Sustaining competitive advantage*”, juga pernyataan David Walker (1999) bahwa "*The key competitive difference in the 21st century will be people. It will not be process. It will not be technology. It will be people. . . . The stakes are high.*", serta Bill Stetar (2004) yang mengungkapkan *Why Focus on Human Capital?* karena

***Work has changed:*** *high-tech, knowledge intensive, dynamic, lean, outsourcing*

***Workforce has changed:*** *demographics, aging, skill-gaps, top-heavy, temps, loyalty*

***Solutions are expensive:*** *recruiting, incentives, teams, training, high-performance work systems.*

Penelitian selanjutnya dilakukan *LBA Consulting Group* (1990-an) selama 25 tahun mengamati berbagai organisasi yang berhasil dan langgeng, juga organisasi yang gagal dan kemudian gulung tikar. Hasil temuannya, terdapat 6 (enam) kondisi sumber daya manusia yang harus dipenuhi : budaya berorientasi pada kinerja, rendahnya *turnover* karyawan, tingkat kepuasan karyawan yang relatif cukup tinggi, kaderisasi sumber daya manusia yang berkualitas, efektifnya investasi (balas jasa dan pengembangan sumber daya manusia ), proses rekrutmen dan seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan). Rolf D. Naku, Senior Vice President Sunoco, Inc dalam Lance A. Berger dan Dorothy R. Berger (2004 ), menyatakan kegagalan organisasi dalam mempertahankan para permata intan, yaitu : Tidak adanya jaminan bagi mereka untuk dipertahankan, pekerjaan tidak menantang dan kecil pemberian peluang untuk maju, tidak tersedia pola pengembangan bagi peningkatan keterampilan yang diperlukan, tidak diberikan posisi, pemberian insentif yang tidak sepadan dengan tanggungjawab, tidak ada pengakuan atas prestasi yang dihasilkan. Organisasi yang unggul, biasanya didukung oleh sumber daya manusia yang proaktif dan sistematis, terutama pada proses untuk mencapai kondisi-kondisi seperti yang dijelaskan.

## **1.2 Fenomena Permasalahan PT. Dirgantara Indonesia (PT.DI)**

Dalam hal ini, peneliti melakukan penelitian di PT. Dirgantara Indonesia (PT.DI) yang merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara

3

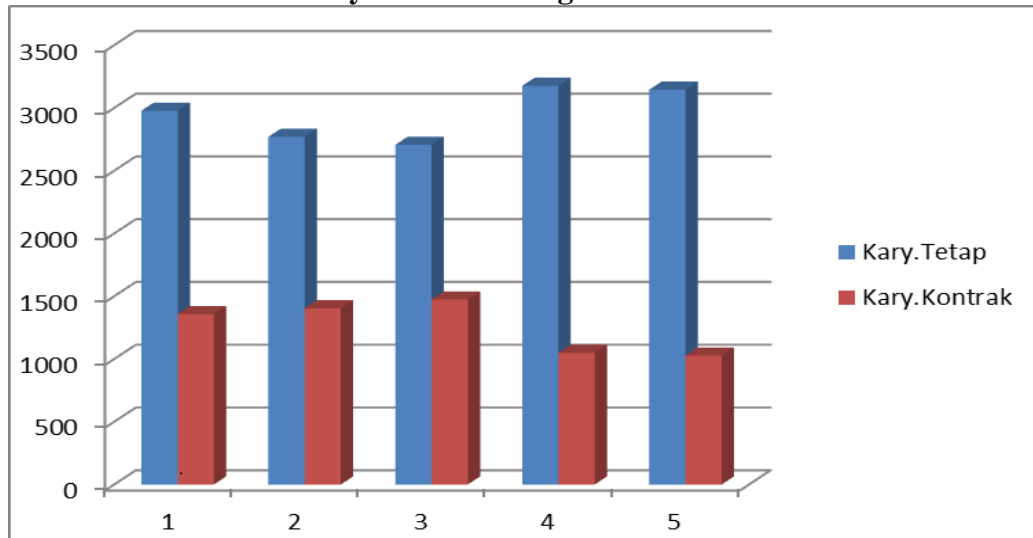
3

(BUMN). PT Dirgantara Indonesia merupakan sebuah industri yang bergerak dibidang kedirgantaraan dalam pembuatan pesawat terbang : NC - 212 (*under lisenca manufactured* dari Casa - Spanyol), CN-235, CN - 295 (kerjasa desain Casa - Dirgantara, N -219 ( *all design* PT. Dirgantara Indonesia) serta helikopter : NBO -105 (*under lisenca manufactured* dari MBB - German, NBELL - 412 ( *under lisenca manufactured* dari Bell Textron – USA) dan, NAS - 332 dan NSA – 330 (*under lisenca manufactured* dari Aerospatiale - Perancis, komponen pesawat, sistim persenjataan, serta perawatan pesawat terbang dan helikopter.

Beberapa alasan yang melatar belakangi pemilihan PT. Dirgantara Indonesia sebagai tempat penelitian, dikarenakan belum pernah ada penelitian yang bertemakan *Intellectual Capital*, peneliti melihat adanya fenomena menarik terhadap penggunaan sumber daya manusia dimana pada tahun 2012 sd. 2016 terdapat kesenjangan (*gap*) yang cukup signifikan, dimana PT. Dirgantara Indonesia masih menggunakan tenaga kerja kontrak rata-rata 33 % atau (1260 orang) per tahunnya yang ditunjukkan pada grafik 1.1. Berdasarkan informasi yang disampaikan beberapa pejabat kepala divisi dan manajer di beberapa unit kerja di PT. Dirgantara Indonesia, dikarenakan terlambatnya perusahaan dalam merespon dan mengantisipasi penyiapan regenerasi sehingga perusahaan harus melakukan perpanjangan masa pensiun atau mempekerjakan kembali karyawan yang sudah pensiun agar pekerjaan yang sedang berjalan tidak terkendala. Sementara berdasarkan data lainya yang didapat bahwa tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi di tahun 2012 sd.tahun 2016 dimana rata-rata mencapai sebesar 8 % atau (236 orang) per tahun seperti ditunjukkan pada tabel1.1. Berdasarkan informasi yang disampaikan dari narasumber (karyawan) baik yang baru memasuki masa kerja satu hingga dua tahun maupun para *senior* yang sudah memiliki masa kerja 10 (sepuluh) hingga 15 (limabelas) tahun khususnya karyawan yang langsung berkaitan dengan penanganan produk atau karyawan pada katagori “ *Core Knowledge Worker (CKW)* “. Beberapa yang menjadi alasan mereka tidak melanjutkan bergabung dengan perusahaan, yaitu : Sedikit peluang atau kesempatan berkarir, Lingkungan kerja yang kurang kondusif, Ketidakadilan/

ketidak sesuaian dalam sistim pengupahan dengan tanggungjawab yang diberikan, serta alasan – alasan personal lainnya.

**Grafik 1.1**  
**Jumlah dan Status Karyawan PT. Dirgantara Indonesia Th.2012 - 2016**



Sumber : Direktorat Umum – PT.DI- 2016

**Tabel.1.1**  
**Turnover Karyawan PT.Dirgantara Indonesia 2012 -2016**

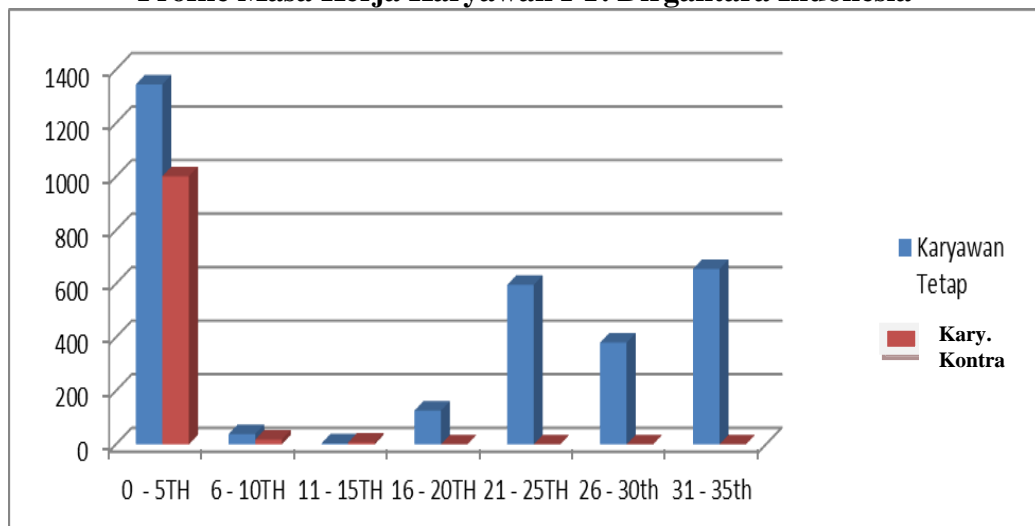
Karyawan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Jumlah Karyawan Sebelum</b>	2978	2770	2706	3176	3145
<b>Jumlah Karyawan PHK</b>	202	220	243	338	180
<b>Turnover (%)</b>	<b>6,80%</b>	<b>7,90%</b>	<b>9%</b>	<b>10,65%</b>	<b>6%</b>

Sumber : Direktorat Umum – PT.DI- 2016

Selanjutnya banyaknya karyawan tetap yang sudah mulai memasuki usia pensiun 55 tahun di tahun 2016 sebanyak 1035 orang, PT. Dirgantara Indonesia akan banyak kehilangan tenaga kerja terampil, terdidik dan berpengalaman seperti ditunjukkan pada grafik 1.2. Hal ini akan mempengaruhi terhadap : kelangsungan proses produksi, kelambatan *transfer knowledge* dan *experience* pada generasi baru, lebih jauhnya akan mempengaruhi *on time delivery* produk terhadap

*customers*. Berdasarkan Informasi yang disampaikan beberapa senior manajer bahwa untuk menciptakan karyawan “ *Core Knowledge Worker* “ ( yang dimaksud CKW ialah karyawan yang memiliki kemampuan spesifik yang langsung terkait dengan strategi perusahaan sesuai dengan *core business* (ISDM,2008), diperlukan waktu minimal 5 (lima) tahun untuk mendidik regenerasi pengganti dengan kualifikasi dan kualitas pendidikan sumber daya manusia yang terseleksi dengan baik, hal ini pula yang tidak mudah bagi perusahaan untuk mendapatkan kandidat yang dibutuhkan sesuai harapan yang nantinya mampu menyerap pengalaman dan pengetahuan secara cepat dari para seniornya yang akan menghadapi pensiun.

**Grafik 1.2**  
**Profile Masa Kerja Karyawan PT. Dirgantara Indonesia**



Sumber : Direktorat Umum – PT.DI- 2016

Hal lainnya, berdasarkan data yang diperoleh dari produksi, untuk tahun 2014 sd. 2016 terdapat tingkat kegagalan (*reject*) pada pembuatan komponen pesawat yang terus meningkat. Rata-rata kegagalan dalam pembuatan komponen diakibatkan oleh *human factor* mencapai sebesar 30 % (*human factor* diartikan sebagai studi mengenai kapabilitas manusia dengan segala keterbatasan yang ada di lingkungan kerjanya, seperti : interaksi antar personal, peralatan yang digunakan dalam bekerja, prosedur dan aturan yang harus diikuti serta kondisi lingkungan dari sistim yang ada. *Human factor* yang sesungguhnya diarahkan

untuk menciptakan optimalisasi keselarasan antara karyawan dan sistim dengan satu pandangan untuk meningkatkan safety, efisiensi dan lingkungan yang baik.) dan 36 % ( *production control*) data ditunjukkan pada tabel.1.2 *Multifier effect* ini akan meliputi : *on time delivery product* pada *customer*, peningkatan biaya serta penurunan profit atau kerugian serta lebih jauhnya citra perusahaan dimata *customer* semakin terpuruk. Berdasarkan informasi yang disampaikan beberapa narasumber (pekerja), bahwa karyawan baru tersebut tidak mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang cukup untuk melakukan pekerjaan serta terbatasnya dukungan fasilitas pelatihan yang ada, sementara mereka dituntut untuk mampu menghasilkan kualitas produk berstandar internasional. Menurut informasi para seniornya, pada tahun 1990-an, bagi karyawan baru (*Apprentice*) diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) selama 3(tiga) tahun (dikelas dan dilapangan/ojt) sebelum dipekerjakan dilapangan atau dipabrik tentunya kualitas hasil produk akan sangat jauh berbeda. Hal ini pula yang menjadi permasalahan tingkat *rejection* pembuatan komponen yang cukup tinggi.

**Tabel 1.2**  
**ROOT CAUSE ANALYSIS TAHUN 2014 sd. 2016**

NO	Tahun	2014		2015		2016	
	Jumlah	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
	Quantity RT	2226		2100		2112	
	Quantity Reject (pcs)	1896	100%	4040	100%	5627	100%
1	CUSTOMER	5	0%	25	1%	51	1%
2	ENGINEERING	27	1%	18	0%	11	0%
3	FACILITIES	52	3%	35	1%	22	0%
4	MACHINE MALFUNCTION	137	7%	142	4%	157	3%
5	MANUFACTURING	159	8%	180	4%	259	5%
6	MATERIAL	199	11%	475	12%	588	10%
7	NC TAPE	181	10%	210	5%	321	6%
8	<b>OPERATOR</b>	735	<b>39%</b>	1100	<b>27%</b>	1466	<b>26%</b>
9	PLANNING	66	3%	58	1%	56	1%
10	<b>PRODUCTION CONTROL</b>	0	0%	1420	<b>35%</b>	2119	<b>38%</b>
11	QUALITY ASSURANCE	0	0%	0	0%	0	0%
12	SUPPLIER	1	0%	1	0%	0	0%
13	TOOLING	331	17%	375	9%	485	9%
14	TRANSPORTATION	0	0%	0	0%	36	1%
15	ENGINEERING MAT.& PROCESS	1	0%	1	0%	3	0%

16	MFG.RESEARCH & DEV.	2	0%	0	0%	0	0%
17	Faktor lain	0	0%	0	0%	42	1%

Sumber : Direktorat Produksi, 2016

Dalam melengkapi penelitian, peneliti mendapatkan data laporan kinerja perusahaan ( laporan penjualan) yang diterbitkan dari tahun 2014 hingga tahun 2016, yang menunjukkan kecenderungan positif seperti ditunjukkan pada tabel.1.3. Berdasarkan pengamatan peneliti, bahwa ketercapaian penjualan yang dilakukan PT. Dirgantara Indonesia tersebut tidak sepenuhnya dihasilkan melalui *core manufactured* organisasi yang menjadi kompetensi utama bisnisnya (*core competencies/core business*), melainkan perolehan penjualan tambahan sebesar 40 % dihasilkan melalui *industrial cooperation*, penyesuaian kurs dan pendapatan lainnya. *Industrial cooperation* merupakan kegiatan kerjasama usaha dengan manufaktur luar negeri, dimana PT. Dirgantara Indonesia tidak melakukan produksi sendiri, aktivitas hanya sebatas *Aircraft Assembly* dan *business extended* bagi produk luar. Hal ini bisa dipahami seandainya perusahaan tidak memperoleh pendapatan tambahan, perusahaan sudah berada dalam kondisi yang sangat sulit, karena pengeluaran *fixed cost* yang cukup tinggi khususnya pengeluaran *take home pay* karyawan. Apabila perusahaan terus melakukan pola seperti ini, tidak dimungkin terjadi demotivasi karyawan di fungsi tertentu yang dikhawatirkan berdampak pada tingkat *turn over* dikarena pemberdayaan para *super keeper* yang tidak teroptimalisasikan secara baik. Hal ini yang juga menjadi masalah serius nantinya bagi perusahaan untuk mendapatkan dan menciptakan kembali orang-orang seperti itu

**Tabel.1.3**  
**Rencana dan Realisasi Penjualan Tahun 2014 – 2016** (Dalam jutaan)

Program	2016		2015		2014	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi



<b>I. A/C.Integration</b>	<b>4.412.930</b>	<b>4.881.167</b>	<b>3.126.281</b>	<b>3.794.281</b>	<b>2.339.242</b>	<b>2.356.252</b>
Produk Utama	555.306	556.465	668.615	465.370	498.220	398.741
<i>Aliansi Strategis</i>	2.137.819	1.709.050	1.160.423	1.387.632	206.943	656.419
<b><i>Industrial Cooperation</i></b>	<b>1.655.292</b>	<b>2.524.953</b>	<b>1.242.790</b>	<b>1.941.278</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.196.828</b>
<i>Customer Support</i>	64.514	90.700	54.453	0	74.079	104.265
<b>II. Aerostructure</b>	<b>221.434</b>	<b>319.038</b>	<b>150.217</b>	<b>439.333</b>	<b>191.617</b>	<b>217.553</b>
<b>III. Aircraft Service</b>	<b>177.714</b>	<b>106.911</b>	<b>120.607</b>	<b>96.207</b>	<b>177.153</b>	<b>103.232</b>
<b>IV.Tech. &amp; Developmt</b>	<b>438.535</b>	<b>256.487</b>	<b>73.072</b>	<b>93.658</b>	<b>75.686</b>	<b>64.856</b>
<b>V. Korporasi</b>	<b>0</b>	<b>1.050</b>	<b>0</b>	<b>434</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.Anak Perusahaan</b>	<b>506.981</b>	<b>189.725</b>	<b>309.112</b>	<b>275.482</b>	<b>259.416</b>	<b>243.990</b>
<b>Total I sd.VI</b>	<b>5.757.595</b>	<b>5.754.377</b>	<b>3.779.289</b>	<b>4.699.394</b>	<b>3.043.113</b>	<b>2.985.883</b>

Sumber : Perencanaan PT.DI 2016 yang dilakukan, peneliti juga mendapatkan informasi tambahan yang memperkuat penelitian ini dari sebuah konsultan (*First Management Consultant*) yang sedang melakukan pendampingan terhadap tahapan proyek-proyek yang sedang dijalankan perusahaan. Adapun temuan selama pelaksanaan pendampingan tahap awal yaitu : *Concurrent engineering* atau *fast-track construction* di lingkungan *multi-project* PT. Dirgantara Indonesia tidak berjalan dengan mulus. Kedua, informasi yang diperlukan untuk *monitoring & control* sulit untuk ditemukan atau tidak *up to date* atau tidak sepadan (*unmatch*) dengan kebutuhan. Ketiga, keberadaan *management control system* di tingkat operasional kurang mendukung pengendalian proyek khususnya untuk pengendalian *multi project*. Ketiga faktor di atas menempatkan *project manager* pada posisi yang sulit untuk mengelola proyek-proyek yang menjadi tanggungjawabnya. Saat ini, proyek tersebut berpotensi mencatatkan kinerja yang kurang baik (*lag indicator*) kepada kinerja perusahaan. Berdasarkan laporan yang disampaikan bahwa sumber permasalahan utamanya, yaitu : sumberdaya manusia, fasilitas pendukung: *tools* dan *spare part*, serta ketersediaan anggaran yang dibutuhkan tidak tersedia pada saat pekerjaan dilaksanakan, jadwal penyelesaian proyek berada di luar kapasitas yang tersedia, informasi yang

terbatas menyebabkan lemahnya koordinasi antar unit kerja di lingkungan organisasi dalam mengantisipasi dan menyelesaikan masalah di setiap proyek.

### **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang serta fenomena yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini dibatasi pada rumusan masalah berikut :

1. Bagaimana Efektivitas Pengadaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Modal Intelektual serta Kinerja Karyawan di PT. Dirgantara Indonesia yang dipersepsikan.
2. Adakah Pengaruh Pengadaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Modal Intelektual pada PT. Dirgantara Indonesia.
3. Adakah Pengaruh Pengadaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan melalui Modal Intelektual.

### **1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis hubungan variabel beserta dimensi (indikator) yang terdapat dalam model atau paradigma penelitian yang dikembangkan. Variabel atau konstruk yang dimaksud terdiri dari pengadaan, pengembangan sumber daya manusia, modal intelektual dan kinerja karyawan. Sedangkan tujuan penelitian terdiri dari dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini,:

Tujuan umum yaitu untuk mengetahui pengaruh pengadaan, pengembangan sumber daya manusia terhadap modal intelektual serta implikasinya terhadap kinerja karyawan PT.Dirgantara Indonesia.

Tujuan khususnya, yaitu :

1. Mendiskripsikan profil Pengadaan, Pengembangan SDM, Modal Intelektual serta Kinerja Karyawan yang terjadi di PT. Dirgantara Indonesia.
2. Mengukur dan menjelaskan Pengaruh Pengadaan, Pengembangan SDM, baik secara parsial maupun simultan, terhadap Modal Intelektual.

3. Mengukur dan menjelaskan Pengaruh Pengadaan, Pengembangan SDM, baik secara parsial maupun simultan, terhadap Kinerja Karyawan melalui Modal Intelektual.
4. Mengukur dan menjelaskan Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Karyawan.

### **1.5. Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara operasional maupun pengembangan ilmu. Adapun manfaat penelitian dapat dijelaskan :

#### **1. Manfaat Praktis**

Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola pengadaan, pengembangan sumber daya manusia, intelektual kapital serta kinerja agar mampu meningkatkan produktivitas dan keunggulan bersaing khususnya pengelolaan karyawan *core knowledge worker/direct worker* yang menjadi objek penelitian empirik.

#### **2. Manfaat Teoritis**

- a. Temuan hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama yang menjelaskan mengenai pengaruh pengadaan, pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap *intelektual kapital* dan kinerja.
- b. Dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian berikutnya melalui pengembangan model teoritikal dan model empirik yang belum diuji.

### **1.6 Struktur Organisasi Desertasi**

Struktur organisasi desertasi penelitian ini berisi lima bab sebagai berikut

**Bab I Pendahuluan.** Bab ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta premis-premis yang mendasari penelitian tersebut. Pada bagian latar belakang disajikan fenomena-bisnis dan manajemen yang dijadikan alasan untuk menerapkan konsep yang dikembangkan dalam desertasi ini.

**Bab II Kajian Pustaka.** Bab ini menyajikan teori-teori, penelitian sebelumnya serta *reseach gap* (*reseach gap* juga dipakai sebagai acuan dalam membuat latar belakang) yang digunakan untuk mengembangkan model teoritik dasar dan model empiris. Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian sebelumnya dikembangkan proposisi-proposisi dan *Grand Theoretical Model* serta dijadikan untuk membangun hipotesis penelitian.

**Bab III Metode Penelitian.** Bab ini menjelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian menjelaskan target populasi, penentuan jumlah sampel, teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data serta teknik pengukuran variabel. Pada bab ini juga menjelaskan tentang alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data, termasuk di dalamnya adalah uji validitas dan reliabilitas serta uji ketepatan model.

**Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.** Bab ini menganalisis gambaran objek penelitian, gambaran umum responden, dan analisis deskriptif mengenai jawaban responden pada setiap variabel dan dimensi yang diteliti. Hal yang paling penting dalam bab ini adalah analisis mengenai pengujian hubungan kausal antar variabel yang digunakan untuk menarik kesimpulan serta implikasi kebijakan. Bab ini juga menjelaskan keterbatasan – keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti baik dilapangan maupun dalam proses penelitian secara keseluruhan sehingga dapat digunakan sebagai pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk perbaikan.

**Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi.** Bab ini berisi tentang kesimpulan mengenai hubungan kausal antar variabel yang telah dihipotesiskan, serta masing-masing yang dipersepsikan oleh responden. Berdasarkan kesimpulan tersebut kemudian diuraikan saran-saran bagi kebijakan manajemen perusahaan.

### **Gambar 1.1** **Sistematika Penulisan Desertasi**

