

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Bab ini menyajikan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan fokus pada pemenuhan tujuan penelitian serta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan analisis dan pembahasan di bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani, pelatihan, dan disiplin kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan pada perusahaan *freight forwarding* di DKI Jakarta.

1. Kepemimpinan Melayani Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bahwa peningkatan kinerja dapat tercapai bila kepemimpinan melayani berjalan dengan baik di perusahaan ditandai dengan sikap pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

2. Pelatihan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai bila program pelatihan diselenggarakan secara berkala untuk meningkatkan pengetahuan dalam

melaksanakan tugas yang baik dan program pelatihan sebagai proses formal untuk karyawan mengembangkan bakat.

3. Efikasi Diri Berpengaruh Positif Dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bahwa efikasi diri dalam implementasinya masih belum maksimal dan tidak berdampak dalam meningkatkan kinerja karyawan operasional.

Secara deskriptif diperoleh informasi bahwa skor total efikasi diri paling rendah daripada variabel lainnya. Sementara itu analisis deskripsi tabulasi silang menunjukkan bahwa peranan efikasi diri sebagai variabel eksogen meningkat bilamana frekuensi pemberian pekerjaan yang sulit, target ketepatan waktu, dan inovasi untuk produktivitas, sehingga dapat disimpulkan jika ingin meningkatkan kinerja karyawan operasional, maka yang menjadi faktor kunci adalah keterikatan karyawan yang tinggi, artinya mengacu pada keadaan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi. Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari tim, dan karyawan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

4. Disiplin Berpengaruh dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bahwa pentingnya suatu kesadaran kedisiplinan karyawan operasional yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, maka dengan tingginya tingkat disiplin dapat mempengaruhi hasil kerja yang diberikan oleh

karyawan operasional, diperlukan upaya perusahaan untuk menumbuhkan tingkat kedisiplinan yang tinggi kepada karyawan operasional untuk mendapatkan hasil kerja yang tinggi.

5. Keterikatan Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja

Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bahwa keterikatan seorang karyawan dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja, program keterikatan karyawan dapat dirancang dan diimplementasikan untuk kemajuan perusahaan.

6. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, bahwa seorang pemimpin melayani memberikan delegasi kepada bawahan untuk menanamkan rasa tanggung jawab tugas dan pemimpin memiliki sikap responsif untuk menciptakan keterikatan karyawan yang tinggi, sosok pemimpin melayani dapat menjadi panutan yang membuat bawahan menjadi nyaman dalam bertugas.

7. Pelatihan Berpengaruh Positif terhadap Keterikatan Karyawan

Pelatihan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, bahwa peningkatan keterikatan karyawan dapat tercapai bila karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dengan mengikuti pelatihan yang berkesinambungan.

8. Efikasi Diri Berpengaruh Negatif terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan efikasi diri berpengaruh negatif terhadap keterikatan karyawan, efikasi diri yang tinggi tidak selalu

menjamin keterikatan yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini, ada faktor lain yang mungkin menyebabkan hubungan negatif tersebut, dan ini bisa menjadi temuan penting untuk evaluasi lingkungan kerja, kepemimpinan, atau desain pekerjaan dalam organisasi.

Secara deskriptif diperoleh informasi bahwa skor total efikasi diri paling rendah daripada variabel lainnya. Sementara itu analisis deskripsi tabulasi silang menunjukkan bahwa peranan efikasi diri sebagai variabel eksogen meningkat bilamana frekuensi pemberian tantangan dalam bekerja, berlatih meningkatkan percaya diri, dan dapat mengatasi tantangan, sehingga dapat disimpulkan jika ingin meningkatkan keterikatan karyawan operasional, maka pemimpin dapat menerapkan komunikasi efektif, dan memberikan tanggung jawab yang lebih dari sekedar tugas rutin membantu meningkatkan keterlibatan.

9. Disiplin Berpengaruh Positif Terhadap Keterikatan Karyawan

Disiplin berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, bahwa peningkatan keterikatan karyawan dapat tercapai bila karyawan memiliki rasa puas dan diberikan penghargaan atas kepatuhan yang dilaksanakan untuk menjalankan standar operasi prosedur.

10. Kepemimpinan Melayani Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan, bahwa kehadiran seorang pemimpin yang empati, menghargai karyawan dan mengutamakan

kepentingan karyawan dapat memotivasi karyawan menghasilkan kinerja tinggi. Oleh karenanya peran pemimpin yang bijaksana menunjukkan integritas dan etika dalam setiap tindakan yang diputuskan.

11. Pelatihan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan, bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai bila adanya dukungan untuk pengembangan diri karyawan yang memiliki kinerja rendah diberikan oleh perusahaan dan terciptanya rasa terikat yang tinggi terhadap perusahaan diwujudkan dalam bentuk dedikasi yang tinggi.

12. Efikasi Diri Berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Efikasi diri berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui keterikatan karyawan. Artinya, semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki karyawan, justru semakin rendah tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan atau organisasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa efikasi diri yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang mampu menumbuhkan rasa keterikatan karyawan. Oleh karena itu, keterikatan karyawan memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara

efikasi diri dan kinerja, dan perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Secara deskriptif diperoleh informasi bahwa skor total efikasi diri paling rendah daripada variabel lainnya. Sementara itu analisis indeks menunjukkan bahwa peranan efikasi diri sebagai variabel eksogen meningkat bilamana frekuensi pimpinan memberikan motivasi, proses mentoring dalam tim, dan melatih kepercayaan diri karyawan dilakukan secara berkala, sehingga dapat disimpulkan jika ingin meningkatkan kinerja karyawan operasional, maka yang menjadi faktor kunci adalah keterikatan karyawan yang tinggi, yaitu mampu meningkatkan frekuensi memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat, kebijaksanaan pimpinan dan survei keterikatan karyawan.

13. Disiplin Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan

Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan, bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai bila adanya dukungan kesadaran disiplin dalam diri karyawan dalam ketepatan waktu penyelesaian tugas dan adanya *sense of belonging* yang menumbuhkan keterikatan karyawan berdampak pada hasil kinerja yang ditargetkan oleh manajemen.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, yang disusun dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode survei, memiliki sejumlah kelemahan yang penting untuk dicermati, baik

dari sisi metodologis, instrumen, maupun ruang lingkup analisis. Kelemahan ini tidak serta-merta mengurangi validitas hasil penelitian, namun dapat menjadi pertimbangan untuk perbaikan dan pengembangan riset di masa mendatang.

1. Keterbatasan dalam Generalisasi Hasil

Meskipun jumlah sampel telah memenuhi syarat minimal statistik, populasi penelitian terbatas hanya pada beberapa perusahaan *freight forwarding* di wilayah DKI Jakarta. Hal ini menyulitkan untuk menggeneralisasi hasil penelitian ke seluruh industri logistik nasional, bahkan secara internasional. Karakteristik organisasi, sistem kerja, dan budaya perusahaan yang sangat variatif antar wilayah dapat memengaruhi relevansi temuan di konteks yang berbeda.

2. Pendekatan Kuantitatif Tidak Menyeluruh Menggali Konteks

Disertasi ini menggunakan pendekatan kuantitatif sepenuhnya, tanpa disertai pendekatan kualitatif sebagai pelengkap. Meskipun pendekatan kuantitatif mampu menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur, pendekatan ini kurang mampu menggali makna, persepsi mendalam, atau faktor-faktor kontekstual lain yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan secara lebih holistik. Akibatnya, interpretasi hasil menjadi lebih sempit dan tidak mencakup dinamika sosial-psikologis di tempat kerja.

3. Keterbatasan Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya memasukkan beberapa variabel yang dianggap sebagai determinan kinerja, seperti kepemimpinan melayani, pelatihan, efikasi diri, dan disiplin. Sedangkan, kinerja karyawan dalam industri *freight forwarding* juga sangat dipengaruhi oleh faktor lain seperti digitalisasi proses, ketidakpastian permintaan pelanggan, tekanan operasional lintas waktu dan zona, serta kebijakan pajak dan bea cukai. Ketidakhadiran variabel-variabel tersebut dalam model penelitian menjadi kelemahan tersendiri.

4. Reliabilitas Persepsi dan Subjektivitas Data

Data yang dikumpulkan berasal dari persepsi responden melalui kuesioner *self-report*. Hal ini berpotensi menimbulkan bias, seperti bias keinginan untuk tampil baik atau bias persepsi yang tidak merepresentasikan kondisi objektif di lapangan. Selain itu, responden mungkin tidak sepenuhnya jujur karena khawatir terhadap kerahasiaan data, meskipun anonimitas telah dijamin.

5. Desain Cross-Sectional

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengambilan data hanya dilakukan satu kali dalam satu periode tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian tidak dapat menangkap dinamika atau perubahan dalam perilaku dan kinerja karyawan yang dapat terjadi karena faktor waktu, perubahan manajemen, atau dinamika eksternal seperti kondisi ekonomi

dan regulasi. Penelitian longitudinal akan lebih mampu menangkap perubahan tersebut.

Kelemahan-kelemahan ini memberikan ruang bagi pengembangan studi lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*), perluasan lokasi dan populasi penelitian, serta penambahan variabel yang bersifat kontekstual atau eksternal akan meningkatkan kekayaan analisis dan keakuratan rekomendasi kebijakan di masa depan.

5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan berbagai implikasi yang signifikan, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, dengan menambahkan perspektif baru yang mendalam mengenai peningkatan kinerja karyawan. Di sisi lain, implikasi praktis dari penelitian ini dapat dijadikan panduan bagi para praktisi dan pembuat kebijakan dalam strategi meningkatkan kinerja karyawan dengan beberapa faktor pendukung. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperbaiki atau mengembangkan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

Implikasi Teoretis

Implikasi teoretis dalam penelitian ini memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan *freight forwarding*. Berbagai teori yang mendasari penelitian ini menyoroti peran kepemimpinan, pelatihan, efikasi diri, dan disiplin dalam membentuk produktivitas individu serta organisasi. Pemahaman terhadap implikasi teoretis ini menjadi

landasan penting bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan mengintegrasikan konsep-konsep teoretis dari (Bandura, 1997a; Eccleston & Goschen, 2017; Herron, 2022; Maddux, 2013a; Maxwell, 2018; R. Noe, 2016) yang relevan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan penggabungan beberapa teori yang menghasilkan 60 indikator penelitian dijadikan sebagai rujukan untuk menganalisis lebih mendalam persepsi karyawan tentang kinerja karyawan. *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Maxwell (2018), suatu konsep yang diterapkan dalam gaya kepemimpinan lebih menunjukkan kepedulian dan dukungan terhadap karyawan berdampak meningkatkan loyalitas serta kinerja karyawan. Selain itu, teori *Employee Training and Development* dalam R. Noe (2016), Menekankan bahwa pelatihan yang efektif berkontribusi pada peningkatan keterampilan kerja dan pemecahan masalah yang berdampak langsung terhadap produktivitas karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerja. Namun, dalam konteks teori *Self-Efficacy* Bandura (1997), Herron (2022) dan Maddux (2013), Yang menunjukkan bahwa individu dengan efikasi diri yang tinggi lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun tidak sesuai dengan hasil penelitian ini yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi dapat melaksanakan tugas dengan baik dan efikasi diri tidak selalu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, teori *Discipline* Eccleston & Goschen (2017), Menegaskan bahwa tingkat disiplin yang tinggi mencerminkan kesadaran

dan komitmen terhadap tanggung jawab kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, perusahaan *freight forwarding* perlu menerapkan kepemimpinan yang mendukung, menyediakan pelatihan yang efektif, membangun budaya disiplin yang kuat, serta memahami dinamika efikasi diri karyawan agar dapat mengoptimalkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Praktis:

- 1 **Penerapan Kepemimpinan Melayani:** Pemimpin yang mengedepankan kepemimpinan melayani dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Manajemen dan pimpinan operasional menerapkan kepemimpinan melayani dengan memprioritaskan kebutuhan karyawan, pemimpin yang secara aktif mendengarkan kebutuhan karyawan, memberikan kesempatan pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, pemimpin dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan untuk bekerja secara optimal. Selain itu, dengan menanamkan nilai empati dan pelayanan prima, perusahaan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan mitra bisnis, menciptakan keunggulan kompetitif di industri yang sangat bergantung pada kepercayaan dan ketepatan waktu. Dengan demikian, kepemimpinan melayani tidak hanya memperkuat tim internal untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan serta daya saing perusahaan dalam sektor *freight forwarding*.

2 Pengembangan Program Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan *Freight Forwarding*

Dalam industri *freight forwarding* yang sangat dinamis dan kompetitif, sumber daya manusia yang andal menjadi aset utama perusahaan untuk menjaga kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, investasi dalam program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan merupakan kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Program pelatihan yang terstruktur dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan fungsional karyawan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap efisiensi kerja, pengelolaan waktu, serta ketepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas operasional yang kompleks.

Pelatihan karyawan dalam konteks *freight forwarding* mencakup beberapa area krusial yang sangat menentukan keberhasilan operasional, antara lain pelatihan dalam bidang kepabeanaan, pengurusan barang berbahaya (*dangerous goods handling*), *basic freight forwarding*, serta manajemen rantai pasok (*supply chain management*). Kompetensi dalam bidang-bidang tersebut menjadi sangat penting mengingat adanya regulasi yang ketat, risiko operasional yang tinggi, serta kebutuhan akan efisiensi lintas fungsi dalam pengelolaan logistik nasional maupun internasional.

a. Pelatihan Kepabeanaan

Pelatihan ini ditujukan untuk membekali karyawan dengan pemahaman menyeluruh mengenai peraturan dan prosedur kepabeanaan, termasuk klasifikasi HS Code, pengisian dokumen ekspor-impor, serta pemrosesan

bea dan cukai. Karyawan yang memiliki pemahaman yang kuat di bidang ini akan mampu mempercepat proses *clearance* barang dan meminimalkan kesalahan administratif yang dapat menghambat kelancaran pengiriman.

b. Pengurusan Barang Berbahaya

Barang berbahaya memerlukan penanganan khusus sesuai dengan standar internasional seperti *International Air Transport Association* dan *International Maritime Dangerous Goods Code*. Oleh karena itu, pelatihan ini sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami karakteristik bahan berbahaya, prosedur pengemasan, pelabelan, dan pengangkutan yang aman serta sesuai regulasi. Kegagalan dalam menangani barang jenis ini dapat berdampak serius terhadap keselamatan, lingkungan, dan reputasi perusahaan.

c. Basic Freight Forwarding

Pelatihan dasar mengenai *freight forwarding* mencakup pemahaman terhadap berbagai moda transportasi, dokumen logistik, peran pihak-pihak dalam rantai pasok, serta teknologi informasi yang digunakan dalam pengiriman barang. Materi ini menjadi pondasi bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang ingin memperbarui pengetahuannya seiring perkembangan teknologi dan kebijakan logistik global.

d. Supply Chain Management

Dalam pelatihan ini, karyawan dibekali dengan wawasan sistemik mengenai pengelolaan aliran barang dan informasi dari hulu ke hilir. Fokus pelatihan mencakup perencanaan permintaan, pengadaan, manajemen persediaan,

hingga distribusi akhir. Dengan pemahaman yang komprehensif tentang *supply chain*, karyawan akan mampu berkoordinasi lebih efektif antar divisi dan mitra eksternal.

Program pelatihan ini diselenggarakan secara berkala dan terstruktur, dengan metode yang dirancang agar aplikatif dan mudah dipahami. Materi disampaikan melalui kombinasi sesi teori, studi kasus lapangan, simulasi, serta praktik langsung (*on-the-job training*) untuk memastikan bahwa peserta tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu menerapkannya dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pendekatan praktik ini penting untuk membangun kepercayaan diri dan meningkatkan ketepatan kerja dalam situasi nyata.

- e. Untuk memastikan efektivitas pelatihan, perusahaan juga menerapkan sistem evaluasi pasca-pelatihan. Evaluasi ini dilakukan melalui tes tertulis, observasi kinerja, serta *feedback* dari atasan langsung. Hasil evaluasi menjadi dasar bagi pengembangan lanjutan, baik dalam bentuk pelatihan tambahan, *coaching* individual, maupun penyesuaian tugas sesuai dengan kompetensi yang telah dicapai. Dengan demikian, pelatihan bukan hanya menjadi kegiatan seremonial, tetapi bagian integral dari strategi peningkatan kinerja jangka panjang.

Selain aspek teknis, program pelatihan juga menekankan pentingnya manajemen waktu dan efisiensi kerja. Dalam industri yang beroperasi secara lintas zona waktu dan memiliki tekanan waktu yang tinggi, kemampuan karyawan dalam mengatur prioritas, menyelesaikan pekerjaan

tepat waktu, dan merespons dinamika operasional secara cepat menjadi keunggulan kompetitif tersendiri. Oleh karena itu, pelatihan yang diberikan diarahkan untuk mendorong budaya kerja produktif, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

Secara keseluruhan, pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan akan membantu perusahaan *freight forwarding* meningkatkan kualitas layanan, mengurangi risiko operasional, serta memperkuat daya saing di tengah tantangan globalisasi dan transformasi digital yang terus berkembang.

- f. **Efikasi Diri Karyawan:** Perusahaan dapat mengkaji kembali peran efikasi diri terhadap kontribusi karyawan dalam peningkatan performa kerja, walaupun hasil penelitian ini tidak berpengaruh dan tidak signifikan. Penerapan efikasi diri di perusahaan *freight forwarding* dapat dilakukan melalui berbagai strategi untuk meningkatkan kepercayaan diri dan peningkatan kinerja. Salah satu langkah penting adalah menyediakan pelatihan secara berkala yang relevan dengan tanggung jawab kerja staf operasional, seperti pelatihan pengelolaan dokumen kepabeanan, manajemen logistik, proses penanganan barang impor, regulasi bea cukai, dan sistem manajemen rantai pasok. Selain itu, pendelegasian tanggung jawab secara bertahap juga menjadi cara efektif dalam meningkatkan efikasi diri. Dengan memberikan tugas yang meningkat secara bertahap melatih karyawan mengembangkan kemampuannya dan meningkatkan rasa percaya diri. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi pada umumnya cenderung

lebih proaktif dan memiliki kinerja yang lebih baik disbanding karyawan yang memiliki efikasi diri rendah.

g. Penerapan Disiplin Kerja: Disiplin kerja pada perusahaan *freight forwarding* sangat penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, kepatuhan terhadap regulasi, serta kepuasan pelanggan. Dengan penerapan disiplin yang baik, setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan, sehingga mengurangi kesalahan dalam proses administrasi, pengelolaan dokumen, serta koordinasi pengiriman barang. Ketepatan waktu dalam menangani proses kepabeanan, transportasi, dan distribusi barang menjadi faktor utama dalam kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan reputasi dan daya saing perusahaan. Dengan mengintegrasikan keempat aspek tersebut, perusahaan *freight forwarding* dapat mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan yang berdampak pada keberlanjutan usaha bisnis *freight forwarding*.

5.4 Saran

Berdasarkan berbagai keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas, memperdalam, dan memperkaya kajian terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri *freight forwarding* maupun sektor logistik secara umum:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan populasi dan lokasi studi guna meningkatkan generalisasi temuan. Melibatkan perusahaan *freight forwarding* dari berbagai daerah di Indonesia, termasuk

wilayah industri utama seperti Surabaya, Medan, atau Makassar, dapat memberikan gambaran yang lebih representatif terhadap kondisi industri logistik secara nasional. Selain itu, studi komparatif antar wilayah atau antar negara juga dapat dilakukan untuk memahami bagaimana perbedaan karakteristik organisasi, sistem kerja, dan budaya perusahaan mempengaruhi variabel yang diteliti. Dengan pendekatan tersebut, hasil penelitian akan lebih aplikatif dan memiliki relevansi yang lebih luas, baik secara nasional maupun internasional.

2. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*), yaitu menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya menguji hubungan antar variabel secara statistik, tetapi juga memahami konteks, persepsi subjektif, serta dinamika sosial-psikologis yang terjadi di lingkungan kerja. Teknik kualitatif seperti wawancara mendalam, observasi, atau *focus group discussion* dapat digunakan untuk menggali makna di balik data kuantitatif, memperkaya interpretasi hasil, serta mengidentifikasi faktor-faktor laten yang mungkin luput dari instrumen survei. Dengan demikian, hasil penelitian akan lebih komprehensif dan relevan untuk pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri logistik.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang lebih kontekstual dan relevan terhadap dinamika industri *freight forwarding*. Faktor-faktor

seperti digitalisasi proses operasional, volatilitas permintaan pelanggan, tekanan kerja lintas waktu dan zona, serta kebijakan perpajakan dan bea cukai perlu dipertimbangkan sebagai variabel independen, moderator, atau mediator dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap determinan kinerja, serta meningkatkan validitas eksternal model dalam menghadapi tantangan operasional aktual di sektor logistik. Selain itu, pemodelan yang lebih kompleks seperti analisis jalur dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan multivariat secara lebih akurat.

4. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk melengkapi data self-report dengan sumber data lain guna meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias persepsi. Pendekatan triangulasi data, seperti menggabungkan hasil kuesioner dengan data observasi, penilaian atasan, atau data kinerja aktual dari perusahaan (misalnya, produktivitas, tingkat kesalahan operasional, atau waktu pengiriman), dapat meningkatkan validitas temuan. Selain itu, penggunaan teknik pengukuran tidak langsung seperti *vignette survey* atau metode *implicit association test* (IAT) dapat membantu meminimalkan bias keinginan untuk tampil baik. Upaya tambahan dalam membangun kepercayaan responden, seperti penjelasan mendalam tentang kerahasiaan data dan penggunaan platform survei yang lebih aman, juga perlu diperhatikan untuk memastikan kejujuran dan akurasi data yang dikumpulkan.

5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna menangkap dinamika perubahan perilaku dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Dengan melakukan pengukuran secara berulang dalam periode tertentu, peneliti dapat mengamati efek jangka panjang dari variabel-variabel seperti kepemimpinan, pelatihan, dan efikasi diri terhadap kinerja, serta memahami bagaimana perubahan lingkungan eksternal seperti fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, atau rotasi manajemen mempengaruhi hasil penelitian. Pendekatan ini juga memungkinkan analisis kausalitas yang lebih kuat dibandingkan desain *cross-sectional*. Selain itu, desain longitudinal dapat membantu mengidentifikasi pola atau tren yang mungkin tidak terlihat dalam satu kali pengambilan data.

Saran-saran ini diharapkan dapat memberikan arahan bagi pengembangan riset yang lebih mendalam, relevan, dan kontekstual dalam menjawab tantangan praktis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam industri logistik dan jasa pengiriman barang. Dengan pendekatan yang lebih komprehensif, hasil penelitian di masa depan akan mampu memberikan kontribusi yang lebih bermakna baik secara teoretis maupun praktis dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi.