

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak pada pengolahan hasil hutan. PT XYZ berkantor pusat di Jakarta dengan areal operasional perusahaan (Kawasan HTI) berada di Pulau Sumatra Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan hasil hutan, PT XYZ memiliki hak konsesi kehutanan yang diterbitkan oleh Departemen Kehutanan dengan luasan mencapai 400 ribu hektar. Produk yang dihasilkan oleh PT XYZ adalah berupa kayu untuk kemudian diolah menjadi produk berupa pulp, kertas serta produk turunan hutan lainnya.

PT XYZ beroperasi secara terintegrasi, dimana PT XYZ memulai proses bisnisnya dari pengelolaan kehutanan di Kawasan konsesi yang dimiliki sampai dengan pengolahan produk di fasilitas pabrik milik sendiri dengan kapasitas produksi tahunan mencapai 4 juta ton. Selain itu PT XYZ juga memiliki Pelabuhan sendiri untuk melakukan aktivitas pengiriman barang maupun penerimaan bahan baku, maupun bahan dan alat kebutuhan produksi lainnya. Penelitian ini sendiri akan berfokus pada area kehutanan PT XYZ, pada area ini terdapat beberapa bagian, yaitu pembibitan, penanaman, pemanenan, penelitian dan perencanaan, dengan total karyawan mencapai 8000 orang.

#### **1.1.2 Visi dan Misi**

PT XYZ memiliki visi untuk menjadikan perusahaannya terus dapat beroperasi secara berkelanjutan secara modern. Dengan misi menjadi perusahaan yang mendukung kemajuan tidak hanya untuk perusahaan sendiri, namun semua pihak yang terkait dengan operasional perusahaan seperti masyarakat dan pemerintah.

### 1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi berikut adalah struktur organisasi terbatas untuk area kehutanan PT XYZ, sehingga tidak menggambarkan struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan.

**Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT XYZ Divisi Kehutanan**



Dari struktur organisasi, terlihat bahwa Direktur Divisi Kehutanan PT XYZ membawahi lima bidang yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bidang, Kepala bidang tersebut juga membawahi sejumlah kepala seksi (Kasi) yang bertanggung-jawab terhadap area kerja atau sub-bidang tertentu. Adapun staf lapangan menjadi ujung tombak dari Divisi Kehutanan PT XYZ yang Sebagian besar ditempatkan langsung di area HTI milik PT XYZ.

Luasnya area HTI membuat setiap SDM menjadi tersebar di setiap area konsesi, seorang staf PT XYZ dituntut untuk dapat menguasai area atau bidang yang menjadi tanggung-jawabnya dan mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul di lapangan, dikarenakan seorang staf belum tentu dapat bertemu dengan Kepala Seksi atau Kepala Bidangnyanya setiap hari.

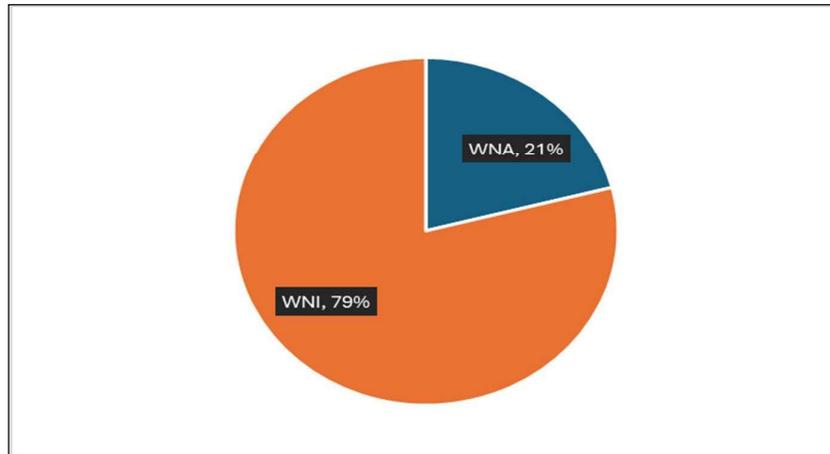
## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia saat ini semakin dinamis dan cepat. Transformasi bisnis telah terjadi secara masif, hal ini menjadikan peran pembelajaran menjadi semakin vital, dikarenakan transformasi bisnis menuntut terjadinya juga transformasi dalam dunia pembelajaran. Perusahaan perlu membangun budaya dimana karyawan termotivasi untuk menelusuri pembelajaran yang mereka butuhkan untuk dapat menjawab tantangan yang dihadapi.

Peter Senge, melalui bukunya yang berjudul “The Fifth Discipline” menyebutkan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang berhasil dalam meningkatkan proses pembelajaran dalam organisasinya (Dalkir, 2011). Terdapat lima faktor yang mempengaruhi *learning organization* dalam organisasi. Lima faktor tersebut adalah *mental model*, *shared vision*, *personal mastery*, *team learning*, serta *system thinking*.

Dalkir (2011) juga menyebutkan beberapa alasan terkait pentingnya *learning organization*. Hal pertama adalah terkait globalisasi bisnis, dimana semakin banyak bisnis yang beroperasi di banyak Lokasi di dunia, serta hadirnya tenaga kerja dengan bahasa dan budaya yang berbeda. Hal ini mendorong terjadinya perubahan pada sistem perusahaan atau bisnis itu sendiri. PT XYZ, sebagai perusahaan multinasional yang beroperasi di Pulau Sumatera sendiri memiliki tenaga kerja pada level manajemen yang berasal dari berbagai negara dunia, yang tentunya memiliki bahasa dan budaya tersendiri. Berikut adalah gambaran komposisi karyawan lokal dan asing untuk level manajemen di PT XYZ.

Gambar 1.2 Perbandingan WNI dan WNA untuk level manajemen PT XYZ



Pada gambar 2.1 terlihat bahwa prosentase karyawan asing di level management mencapai 21% dari total keseluruhan level manajerial. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi PT XYZ untuk melakukan harmonisasi terhadap perbedaan tersebut agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

Ackerman (CMDP,2024) menyebutkan bahwa dampak dari globalisasi telah terjadi pada level transformasional, dimana terjadi perubahan secara radikal dalam hal struktur, proses, budaya dan strategi organisasi. Lebih lanjut, Pennington ((Binus Business School, 2024) menyebutkan bahwa perubahan transformasional adalah perubahan yang terjadi pada inti organisasi serta bersifat radikal, hal inii ditandai dengan tingginya gangguan dan resiko yang dihadapi organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Dari modul internal PT XYZ, didapatkan informasi bahwa transformasi yang terjadi di PT XYZ utamanya adalah pada aspek digitalisasi dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Perbandingan perubahan pada aspek transformasi PT XYZ  
(Sumber:modul internal)**

Aspek Transformasi	Sebelum	Sesudah
Pengumpulan data	Manual, menggunakan pensil dan kertas	Tablet serta sensor otomatis
Analisis data	Manual	AI berbasis deep learning

**Tabel 1.1 Perbandingan perubahan pada aspek transformasi PT XYZ  
(Sumber: modul internal)**

<b>Aspek Transformasi</b>	<b>Sebelum</b>	<b>Sesudah</b>
Verifikasi lapangan	Manual oleh staff langsung ke lapangan	Penggunaan drone
Pemberitahuan kepada Penanggung jawab untuk tindakan cepat	Telephone dan email	Sensor otomatis terhubung kepada setiap Penanggung jawab apabila dibutuhkan tindakan cepat

*Learning organization* menjadi faktor yang penting untuk membantu organisasi menghadapi tantangan global berupa transformasi tersebut. Dibutuhkan proses pembelajaran yang kuat terhadap SDM yang ada di dalam organisasi agar dapat beradaptasi secara efektif terhadap transformasi yang sedang terjadi.

Hal kedua yang menjadi alasan pentingnya *learning organization* adalah perkembangan teknologi. Berg (2019), menyebutkan bahwa industri hasil hutan secara global mengalami perkembangan teknologi yang berdampak pada efisiensi biaya operasional sebesar 15%. Perkembangan teknologi tersebut dapat dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Perkembangan Teknologi Perusahaan Hasil Hutan**

<b>Area Perkembangan Teknologi</b>	<b>Efisiensi dengan kondisi saat ini</b>	<b>Efisiensi dengan perkembangan teknologi terbaru</b>
Teknologi pengolahan sumber energi	4,5%	7%
Otomatisasi proses	N/A	0.5%
Pemeliharaan berbasis prediksi	2%	2,5%
Otomatisasi proses logistic	0,5%	1%
Pengontrolan proses jarak jauh	N/A	1,5%
Inspeksi jarak jauh	1%	1%
Aplikasi digital untuk lapangan	1%	1%
Aplikasi digital untuk layanan pendukung bisnis	0,5%	0,5%
Aplikasi manajemen kinerja digital	N/A	N/A

Perkembangan teknologi ini akan menjadi lebih efektif dengan learning organization yang kuat. Dikarenakan organisasi dapat mempersiapkan dengan baik SDM yang dimilikinya untuk menghadapi perkembangan teknologi tersebut. Terdapat sistem yang membuat SDM dalam organisasi akan mengambil tindakan untuk meningkatkan skill mereka untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi tersebut.

Hal berikutnya yang menjadi alasan pentingnya *learning organization* adalah ekspektasi pelanggan. Berikut rangkuman ekspektasi pelanggan produk hasil hutan yang dirangkum dari beberapa sumber

**Tabel 1.3 Ekspektasi Pelanggan terhadap Produk Hasil Hutan**

<b>Kelompok</b>	<b>Ekspektasi pelanggan</b>
Isu lingkungan	Produk hasil hutan berasal dari sumber yang legal
Isu keberlanjutan	Produk hasil hutan diproses secara ramah lingkungan
Isu lingkungan	Produk hasil hutan berasal dari sumber yang legal
Isu keberlanjutan	Produk hasil hutan diproses secara ramah lingkungan

*Learning organization* akan membantu perusahaan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Goh (1998) yang menyebutkan bahwa Organisasi yang menerapkan *learning organization* lebih mampu berinovasi, meningkatkan proses, dan merespons kebutuhan pelanggan sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan serta pendapat Calantone et al. (2002) bahwa peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat dicapai melalui *learning organization*

Hal ketiga yang menjadi landasan pentingnya *learning organization* adalah kebutuhan akan SDM yang terampil. Li (2024) menyebutkan keterampilan SDM yang dibutuhkan pada tahun 2025 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Skill SDM yang dibutuhkan pada Tahun 2025**

<b>Urutan</b>	<b>Keterampilan</b>	<b>Urutan</b>	<b>Keterampilan</b>
1	Berpikir analisis	6	Kepemimpinan
2	Pembelajar aktif	7	Penguasaan teknologi

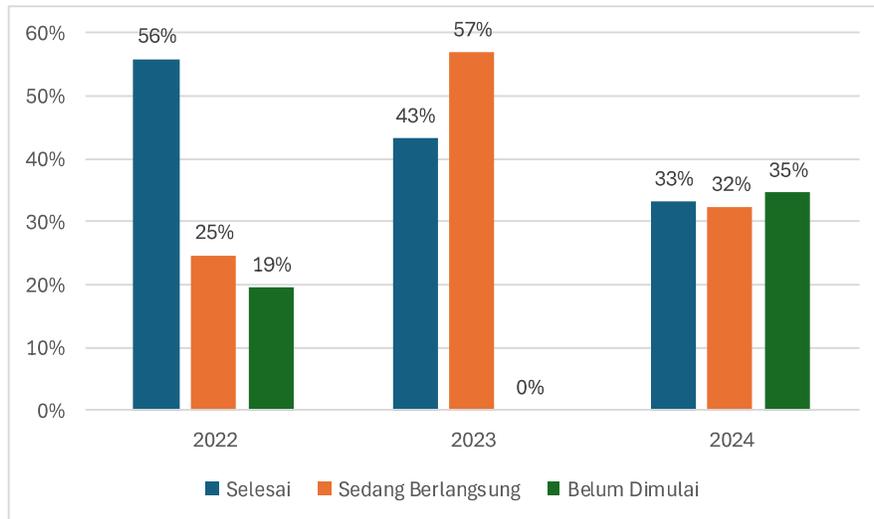
3	Pemecahan masalah	8	Pemograman
4	Berpikir kritis	9	Daya tahan
5	Kreatifitas	10	Kemampuan menjelaskan

Li (2024) juga menjelaskan bahwa *Upskill* dan *reskilling* adalah upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan SDM-nya. Beberapa *Upskilling* dan *reskilling* tersebut juga akan terkait erat dengan learning organization di organisasi tersebut, misalnya adalah penyediaan *on the job training* oleh perusahaan serta dorongan kepada SDM untuk melakukan pembelajaran mandiri.

Dalam rangka menjawab tantangan terkait pentingnya learning organization tersebut, PT XYZ sebenarnya telah melaksanakan *Individual Development Plan* untuk meningkatkan keterampilan SDM-nya, baik dalam hal *soft skill* maupun *hard skill*.

Dalam hal pelaksanaan program *Individual Development Plan* (IDP), PT XYZ menerapkan model 10 20 70, yaitu model pembelajaran yang dianggap efektif karena mengkombinasikan pendekatan berupa 10% pelatihan, 20% pembelajaran dengan rekan kerja dan 70% pemberian tugas yang menantang (GNIK,2023). Dalam penerapannya, karyawan yang dianggap sebagai talenta, akan diberikan program IDP, yang disusun bersama antara karyawan tersebut, atasan dan HRD. Pelaksanaan program IDP tersebut lalu direview setiap tahun, dimana dalam tiga tahun terakhir ditemukan data bahwa prosentase karyawan yang menyelesaikan IDP-nya cenderung menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan *learning organization* untuk meningkatkan keterampilan SDM di PT XYZ diduga belum berjalan efektif. Berikut adalah tabel penyelesaian IDP di PT XYZ pada Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2024.

Tabel 1.5 Prosentase Penyelesaian IDP di PT XYZ



Terbentuknya *learning organization* dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Antara lain Marquard dalam Taphun (2021) menyebutkan bahwa terdapat lima subsistem yang mempengaruhi *learning organization*, subsistem tersebut adalah:

1. Pembelajaran, dimana pembelajaran mesti terjadi pada semua level dalam sebuah organisasi tertentu serta pembelajaran tersebut dapat mendukung SDM didalamnya untuk berinovasi.
2. Organisasi, dimana terdapat struktur dan budaya yang mendukung terbentuknya *learning organization*. Hal ini seperti tersedianya akses pembelajaran, jam kerja yang memberikan kesempatan kepada SDM untuk mempelajari hal baru atau melakukan inovasi
3. Orang, kualitas SDM yang ada didalam organisasi itu sendiri akan sangat mempengaruhi terbentuknya *learning organization*. SDM yang memiliki komitmen yang tinggi untuk pengembangan diri akan berdampak positif terhadap terbentuknya *learning organization*, demikian sebaliknya

4. Pengetahuan, pengetahuan yang terkelola dengan baik, misal dalam bentuk manual kerja, SOP yang terdokumentasi dan diupdate secara berkala, akses terhadap informasi yang mudah untuk didapat, akan meningkatkan efektivitas *learning organization*
5. Teknologi, penggunaan teknologi pada dasarnya akan mendukung subsistem lainnya, karena dapat meningkatkan jangkauan, kecepatan dan kualitas pembelajaran yang diterima oleh SDM dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Efendi dan Susanty (2018) menyimpulkan bahwa faktor-faktor teori Marguard mempengaruhi *learning organization* dengan urutan organisasi sebesar 88%, manusia sebesar 87,5%, teknologi sebesar 86,5%, pengetahuan sebesar 84,3%, dan pembelajaran sebesar 80,1%. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh manusia, dimana dipahami sebagai manusia atau SDM yang memiliki komitmen yang tinggi untuk pengembangan diri akan berdampak positif terhadap terbentuknya *learning organization* dalam sebuah organisasi. Sehingga hal ini menarik minat penulis untuk menguji pengaruh dari faktor manusia (SDM) terhadap *learning organization* di PT XYZ. Hal ini diperkuat oleh tabel sebelumnya yang menunjukkan tingkat penyelesaian IDP oleh peserta IDP terus mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir.

Data survey internal tahun 2024 yang dilakukan oleh perusahaan juga menyebutkan bahwa terkait komitmen karyawan juga didapatkan ringkasan data sebagai berikut

1. Aspek “kesediaan bekerja melebihi standar” mendapatkan rating rerata “Kurang Memuaskan”
2. Aspek “Kebanggaan terhadap perusahaan” mendapatkan rating rerata “Kurang Memuaskan”
3. Aspek “Kesempatan untuk mengembangkan diri untuk kemajuan” mendapatkan rating rerata “Kurang Memuaskan”

Sehingga disimpulkan bahwa komitmen karyawan PT XYZ masih belum berada pada rating yang memuaskan dan diperlukan peningkatan, karena diduga terkait dengan rendahnya penyelesaian IDP oleh karyawan.

Selain itu, faktor lain yang menarik untuk diteliti pengaruhnya terhadap *learning organization* adalah gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Robbins & Judge (2022) menyebutkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mencapai suatu visi dan tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar mereka dapat mengerti dan menyetujui tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, dan juga proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian sebelumnya, dapat ditemukan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan utama, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berfokus pada penerapan aturan untuk mencapai target yang ditetapkan, dimana berlaku *reward* terhadap SDM yang mengikuti aturan serta *punishment* terhadap SDM yang mengabaikan aturan tersebut. Sementara kepemimpinan transformasional berfokus pada memotivasi dan mendorong SDM untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.

Penelitian Bush (2020) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan paling tepat dalam lingkup organisasi pendidikan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Namun penelitian lainnya pada jenis organisasi yang berbeda menunjukkan bahwa justru gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh lebih kuat terhadap *learning organization*, antara lain penelitian Regiana (2014) pada kementerian hukum dan HAM juga menyebutkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *learning organization*. Penelitian lainnya oleh Prastyani (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap *learning organization*. PT XYZ memiliki banyak departemen yang dipimpin oleh manajer yang berbeda-beda. Terdapat departemen yang memiliki fungsi yang lebih kuat dalam hal administratif dan terdapat juga departemen yang fungsinya lebih kuat dalam hal operasional lapangan. Dengan asumsi gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antar setiap

manajer menjadi perlu untuk **meneliti pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dari dari manager tersebut terhadap keberhasilan *learning organization***. Berikut adalah penyelesaian IDP tahun 2024 PT XYZ pada setiap bagian selama 3 tahun terakhir, dimana terdapat penurunan yang konsisten di setiap bagian, namun demikian, bagian perencanaan terlihat memiliki rerata prosentase penyelesaian paling baik dibanding dengan bagian lainnya.

**Tabel 1.6 Penyelesaian IDP setiap bagian**

Bagian	Prosentase IDP Selesai Per Tahun		
	2022	2023	2024
Pembibitan	97%	74%	57%
Penanaman	91%	82%	48%
Pemanenan	89%	85%	55%
Penelitian	100%	74%	55%
Perencanaan	95%	94%	65%

Setiap bagian di PT XYZ memiliki kontrak kerja yang salah satu itemnya adalah penyelesaian IDP, kontrak kerja ini mengikat mulai dari kepala bagian sampai dengan staf staf yang terlibat dalam proses IDP. Kontrak kerja tersebut disusun bersama antara atasan dan bawahan pada setiap level. Dalam hal ini penulis mengasumsikan bahwa salah satu aspek kepemimpinan transaksional berupa hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan yang bertujuan untuk mencapai target-target rutin yang telah disepakati bersama. Namun meskipun aspek penting dalam kepemimpinan transaksional telah diterapkan di PT XYZ, prosentase penyelesaian IDP pada setiap bagian tetap mengalami perbedaan, sehingga diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan lainnya yang mendukung penyelesaian IDP. Mengacu kepada pendapat Bass dalam Schermerhorn (2005), aspek kepemimpinan dalam hal transformasional-lah yang lebih berperan dalam hal penyelesaian IDP pada setiap bagian.

Hal ini juga didukung oleh hasil survey internal perusahaan pada Tahun 2024 terkait peran pemimpin sebagai *role model*, dimana bagian perencanaan dan pembibitan mendapat skor positif dibanding bagian lainnya yang mendapat skor negatif. Hal ini selaras dengan Robbins & Judge (2022) yang berpendapat bahwa

kepemimpinan transformasional berarti pemimpin memberikan inspirasi kepada para pengikutnya salah satunya dengan pengaruh ideal, dimana pemimpin menjadi contoh baik dalam bekerja (menjadi *role model*).

Penulis mengambil kesimpulan bahwa adanya latar belakang situasi global yang mendorong pentingnya *learning organization* semestinya berpengaruh terhadap peningkatan *learning organization* di PT XYZ. Namun dalam hal ini, terdapat fenomena dimana justru *learning organization* dalam bentuk implementasi IDP justru mengalami penurunan. Disisi lain, ditemukan fakta menarik, bahwa meskipun penyelesaian IDP telah menjadi salah satu kriteria dalam kontrak kerja pimpinan dan karyawan, namun hal ini belum dapat mendongkrak kinerja IDP, sehingga diduga gaya kepemimpinan transaksional yang salah satu karakteristiknya adalah imbal balik terhadap perilaku karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi (salah satunya dalam bentuk kontrak kerja) justru tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga diasumsikan terdapat gaya kepemimpinan lainnya yang lebih berpengaruh, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Fenomena terakhir adalah rendahnya komitmen karyawan terhadap pengembangan diri yang turut mempengaruhi *learning organization*. Hal ini menarik minat peneliti untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan *learning organization*.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah penelitian ini adalah

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan pada karyawan PT XYZ?
- b. Bagaimana komitmen organisasi di PT XYZ?
- c. Bagaimana *learning organization* PT XYZ?
- d. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* di PT XYZ?
- e. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *learning organization* di PT XYZ?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis

- a. Gaya kepemimpinan terhadap PT XYZ
- b. Komitmen organisasi di PT XYZ
- c. *Learning organization* PT XYZ
- d. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *learning organization* di PT XYZ
- e. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* di PT XYZ

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

Manfaat Teoritis, penelitian ini dapat menjadi pengembangan pengetahuan untuk memahami kaitan antar variabel penelitian, yaitu komitmen organisasi, gaya kepemimpinan serta *learning organization*.

Manfaat Praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi PT XYZ untuk memahami bagaimana komitmen organisasi dari SDM organisasi serta gaya kepemimpinan dari atasan terhadap *learning organization* PT XYZ tersebut. Sehingga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan terkait komitmen organisasi SDM serta gaya kepemimpinan dari manajer lini dalam rangka meningkatkan *learning organization* PT XYZ

Manfaat bagi Peneliti, Penelitian ini dapat menjadi rujukan penelitian lanjutan, seperti pengaruh variabel yang sama pada perusahaan dengan model bisnis yang berbeda. Atau pengaruh variabel lainnya terhadap *learning organization*.

#### **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

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

##### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum

Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

#### **b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

#### **c. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

#### **d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

#### **e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.