

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *cold chain logistics* yang berfokus pada penyediaan layanan distribusi dan penyimpanan produk dengan pengendalian suhu sejak tahun 1996. Perusahaan ini berperan dalam menjaga kualitas dan keamanan berbagai jenis produk yang memerlukan penanganan khusus, seperti obat-obatan, produk makanan beku, daging, susu, serta produk lainnya yang sensitif terhadap perubahan suhu. Selain itu, PT X juga menangani produk non-perishable (*dry goods*) seperti karton, kemasan, dan bahan baku lainnya, sehingga operasional perusahaan mencakup pengelolaan berbagai karakteristik barang.

Dalam operasionalnya, PT X mengintegrasikan berbagai layanan logistik yang mencakup transportasi darat dan laut menggunakan armada berpendingin (*reefer trucks* dan *reefer container*), fasilitas penyimpanan (*cold storage*) dengan sistem multi-temperatur, serta sistem pemantauan suhu dan lokasi secara *real-time*. Integrasi layanan ini bertujuan untuk menjaga kualitas dan keamanan produk selama proses distribusi dari produsen hingga ke konsumen akhir. Secara organisasi, PT X didukung oleh lebih dari 1.000 karyawan yang tersebar di berbagai wilayah operasional di Indonesia. Perusahaan memiliki cakupan layanan yang luas dengan jaringan distribusi yang mencakup lebih dari 300 kota di Indonesia serta terbagi dalam beberapa wilayah regional utama, yaitu Sumatera, Jawa-Bali,

Kalimantan, dan Sulawesi. Selain itu, PT X juga memiliki sejumlah cabang operasional di kota-kota strategis untuk mendukung kelancaran distribusi logistik secara nasional.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang logistik rantai dingin, PT X memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas kualitas produk selama proses distribusi. Hal ini menjadikan aktivitas distribusi (*delivery*) sebagai salah satu titik kritis dalam operasional perusahaan, yang sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia, khususnya driver sebagai pelaksana utama di lapangan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap driver memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan guna mendukung efektivitas operasional secara keseluruhan.

4.1.1 Lokasi Perusahaan

PT X memiliki puluhan *warehouse* dan depo yang tersebar di Indonesia antara lain, Medan, Batam, Bogor, Kalimantan, serta Papua. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

4.1.3. Visi Misi Perusahaan

Perusahaan X memiliki visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi Kiat Ananda Group

“Menjadi Penyedia Layanan Manajemen *Cold Supply Chain* terbaik di Indonesia”

2. Misi Kiat Ananda Group

1. Memberikan layanan dan solusi terbaik untuk kebutuhan pelanggan kami;
2. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang berkualitas dan terampil;

3. dengan dukungan sistem yang handal dan fasilitas kerja yang lengkap untuk menjamin keberhasilan proyek;
4. Sumber daya terbaik kami akan menjamin kelangsungan pertumbuhan;
5. Perusahaan, serta kesejahteraan para pemangku kepentingan;

4.1.4 Core Values

Core values atau budaya kerja adalah penerapan nilai-nilai fundamental yang menjadi prinsip atau keyakinan dasar yang memandu perilaku individu maupun organisasi, *core values* yang diterapkan pada PT X, terdiri dari : disebut dengan PRCIK yang merupakan akronim dari:

Tabel 4. 1 Core Values

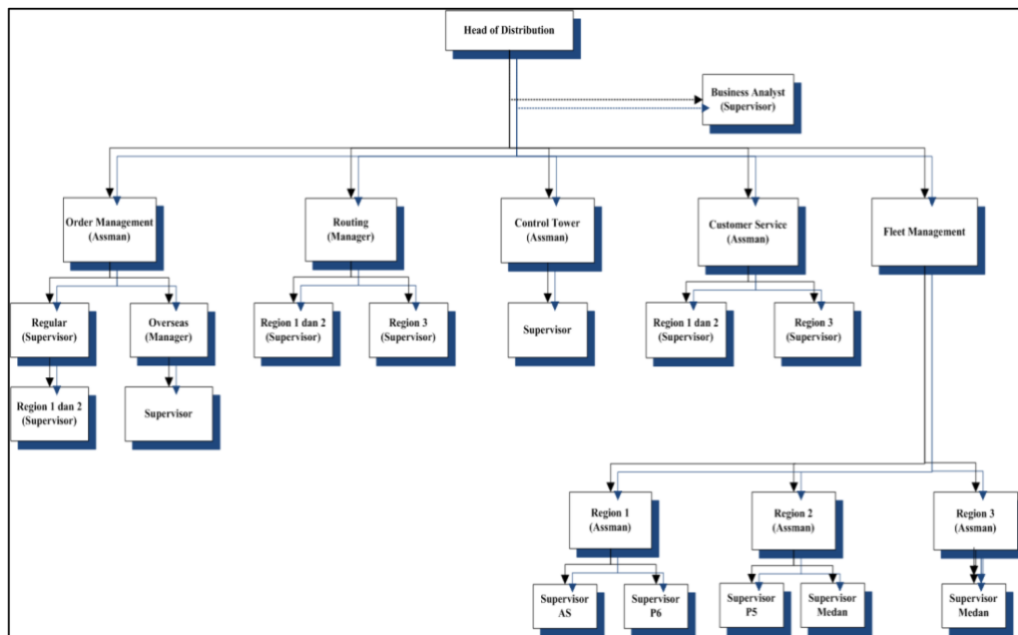
<i>Values</i>	Definisi & Makna
Peduli (<i>Care</i>)	Memiliki kepedulian yang tinggi kepada seluruh elemen di perusahaan baik sesama rekan kerja maupun customer
Resik/Bersih (<i>Clean</i>)	Komitmen terhadap kebersihan dan kerapian sebagai bentuk disiplin kerja
Cepat (<i>Fast</i>)	Orientasi terhadap ketepatan waktu dan produktivitas
Disiplin (<i>Discipline</i>)	Membangun ketertiban dan kepatuhan terhadap aturan
Konsisten (<i>Consistent</i>)	Menegaskan pentingnya kestabilan dan keandalan dalam pelaksanaan tugas

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2026

Nilai-nilai tersebut dirumuskan dalam konsep PRCIK, yang merupakan akronim dari Peduli (*Care*), Resik/Bersih (*Clean*), Cepat (*Fast*), Disiplin (*Discipline*), dan Konsisten (*Consistent*). Setiap elemen dalam PRCIK

mengandung makna yang merefleksikan komitmen perusahaan terhadap profesionalisme dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas operasional.

4.1.5 Struktur Perusahaan



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2026

1. Head of Distribution

Head of Distribution bertanggung jawab atas keseluruhan proses distribusi barang dari *warehouse* hingga ke *customer*, memastikan seluruh aktivitas distribusi berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan dan memenuhi standar kualitas perusahaan. Adapun tugas dan fungsi *Head of Distribution* yaitu:

- a. Menyusun strategi untuk proses distribusi yang efektif dan efisien;
- b. Mengawasi kinerja seluruh karyawan yang ada pada divisi distribusi;
- c. Melakukan evaluasi berkala terhadap performa karyawan dan performa pengiriman;

- d. Menyelesaikan masalah yang terjadi dalam proses distribusi;
- e. Mengambil keputusan strategis dalam menghadapi kendala operasional.

2. Business Analyst

Bertanggung jawab dalam mengolah dan mengidentifikasi data-data pengiriman barang oleh *customer*. *Business analyst* juga menyusun laporan pengiriman sebagai bahan evaluasi, serta berkoordinasi dengan departemen lain yang terkait untuk melakukan validasi data.

3. Manager

Manager bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional pengiriman barang. Memastikan bahwa setiap proses distribusi berjalan sesuai dengan SOP dan target waktu. Ketepatan waktu dan penanganan barang yang sesuai dengan standar suhu sangat penting, sehingga manager sangat krusial dalam menjaga kualitas layanan. *Manager* juga berperan dalam menyusun rencana kerja, dan mengatur alokasi armada. *Manager* harus mampu mengambil keputusan cepat saat terjadi kendala operasional, serta melakukan evaluasi kinerja tim secara berkala untuk memastikan efektivitas distribusi.

4. Manager Overseas

Manager Overseas bertanggung jawab dalam pengiriman luar kota. Seorang *manager overseas* harus memperhatikan seluruh dokumen sesuai dengan ketentuan agar mendukung keberjalanan proses pengiriman barang ke luar kota. Selain itu, *manager overseas* juga memantau *lead time* pengiriman dan memastikan bahwa produk sampai dalam kondisi optimal.

5. Assistant Manager

Assistant Manager (Assman) mendukung *manager* dalam pelaksanaan operasional harian. Asman ini memimpin departemen-departemen yang ada di distribusi dan memastikan bahwa proses distribusi, monitoring armada selama pengiriman, dan komunikasi dengan customer berjalan dengan lancar.

6. Supervisor Regular

Supervisor Regular bertanggung jawab terhadap permintaan pengiriman yang berada di kota yang sama. Contohnya seperti pengiriman dari *warehouse* Semarang ke titik tujuan yang berada di wilayah Semarang itu sendiri.

7. **Supervisor Region 1 dan 2**

Supervisor region 1 dan 2 fokus pada pengiriman barang wilayah Jabodetabek, Jayapura, Semarang, dan Sumatera. Memiliki tanggung jawab atas kelancaran proses distribusi di wilayah tersebut, mulai dari pengaturan jadwal hingga *monitoring* armada selama pengiriman.

8. **Supervisor Region 3**

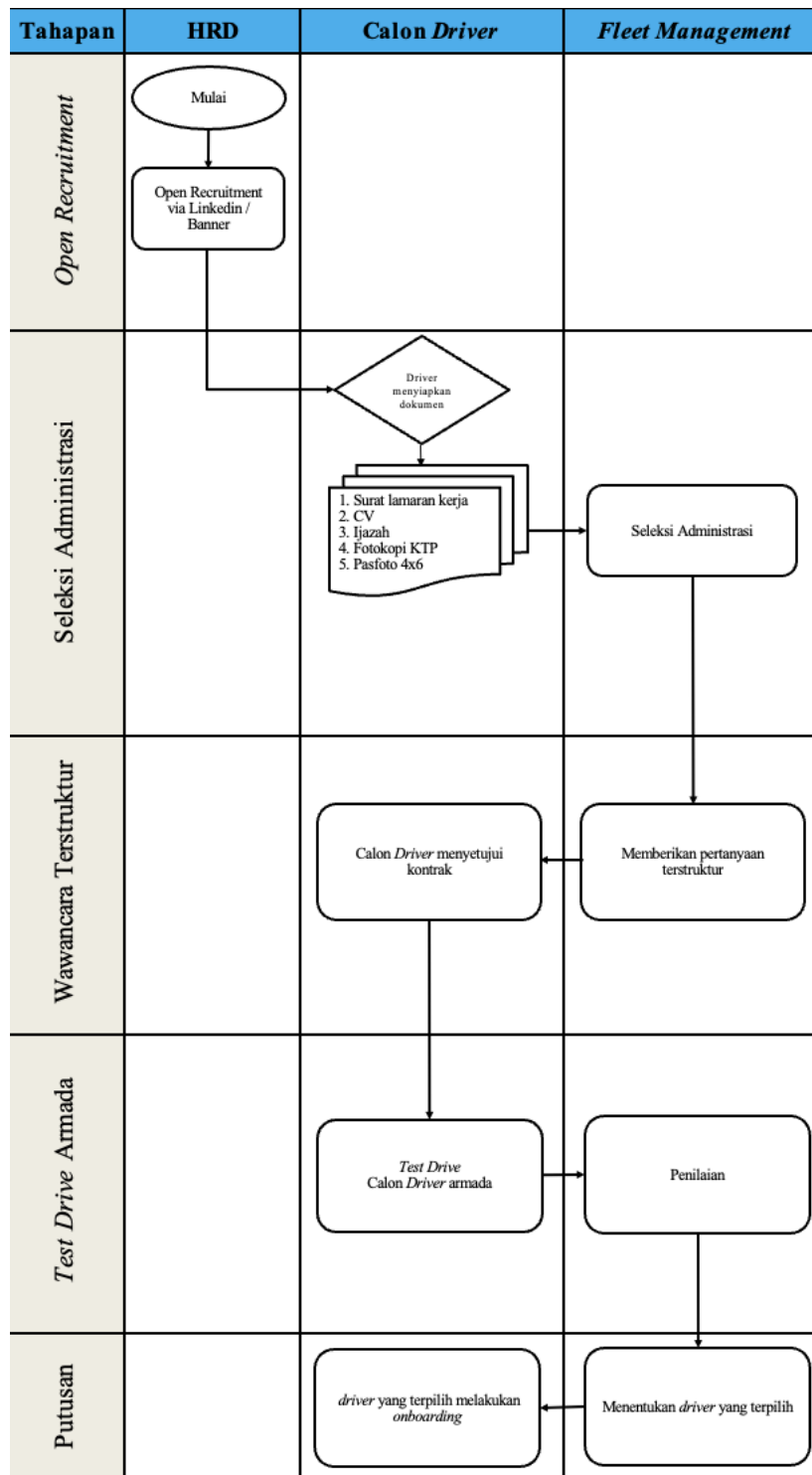
Supervisor region 3 fokus pada pengiriman barang wilayah Surabaya yang terdapat 2 *warehouse*, Bali, Kalimantan, serta Sumatera. Dia bertanggung jawab atas kelancaran proses distribusi di wilayah tersebut, mulai dari pengaturan jadwal hingga *monitoring* armada selama pengiriman.

4.2 Hasil Penelitian & Pembahasan

4.2.1 Tahapan Seleksi yang Sedang Berlangsung

Tahapan seleksi merupakan serangkaian tahapan yang digunakan untuk menyeleksi seorang individu. Menurut Gary Dessler (2020), seleksi adalah proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Pada PT X tahapan seleksi dimulai saat open recruitment dilakukan oleh divisi Human Resource, setelah itu akan dilanjutkan dengan calon driver yang akan mempersiapkan dokumen, hingga tahapan wawancara, calon driver akan dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya apabila menyetujui kontrak secara verbal yang diberikan, sebelum diberikan penilaian maka akan dilakukan test drive armada, lebih lengkapnya dapat dilihat pada alur bagan berikut :

lengkapnya dapat dilihat pada alur bagan berikut :



Gambar 4. 2 Flowchart tahapan seleksi yang sedang berlangsung

Sumber : Olah data Peneliti, Tahun 2026

Berdasarkan hasil penelitian, proses seleksi driver yang berjalan di PT X saat ini dapat digambarkan melalui alur tahapan sebagaimana tersaji pada Gambar 4.2. Secara keseluruhan, proses seleksi terdiri dari tiga tahapan utama yang bersifat sekuensial, di mana kelulusan pada setiap tahap menjadi prasyarat untuk dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.

Tahapan pertama adalah seleksi administrasi, yang merupakan pintu masuk awal bagi seluruh pelamar yang merespons pengumuman rekrutmen (open recruitment). Pada tahap ini, panitia seleksi melakukan verifikasi kelengkapan dokumen yang meliputi surat lamaran kerja, curriculum vitae (CV), ijazah pendidikan terakhir, fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan pasfoto ukuran 4x6. Kandidat yang tidak memenuhi kelengkapan dokumen tersebut dinyatakan tidak lolos dan proses seleksi dihentikan pada tahap ini.

Kandidat yang dinyatakan lolos seleksi administrasi selanjutnya mengikuti tahapan kedua, yaitu wawancara. Wawancara dilaksanakan untuk menilai kesesuaian kandidat secara personal, mencakup motivasi kerja, pengalaman sebelumnya, dan karakter umum. Setelah wawancara, kandidat yang dinilai sesuai akan diberikan penawaran kontrak kerja. Apabila kandidat menyetujui kontrak yang ditawarkan, proses seleksi dilanjutkan ke tahap berikutnya. Sebaliknya, ketidaksepakatan pada tahap kontrak menyebabkan proses dihentikan.

Tahapan ketiga adalah tes driving, yang dilaksanakan sebagai uji praktik kemampuan mengemudi kandidat menggunakan armada cold chain. Tahapan ini baru dilaksanakan setelah kandidat menyetujui kontrak kerja yang ditawarkan perusahaan. Kandidat yang tidak memenuhi standar pada tes driving dinyatakan

tidak lolos dan proses seleksi dihentikan. Sebaliknya, kandidat yang berhasil melewati tes driving dan dinyatakan lolos pada evaluasi akhir akan resmi diterima sebagai driver PT X dan memasuki tahapan onboarding.

4.2.1.1 Seleksi Administrasi

Tahapan pertama adalah seleksi administrasi yang merupakan tahap awal penyaringan calon driver berdasarkan kelengkapan dokumen dan pemenuhan persyaratan formal. Mathis dan Jackson (2019) menegaskan bahwa seleksi administrasi berfungsi sebagai filter awal yang memastikan hanya kandidat yang memenuhi persyaratan minimum formal yang dapat melanjutkan ke tahap berikutnya, sehingga efisiensi proses rekrutmen secara keseluruhan dapat terjaga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa persyaratan administrasi yang ditetapkan PT X meliputi Surat Izin Mengemudi (SIM) B1/B2 (atau seminimalnya SIM A), surat lamaran kerja, curriculum vitae (CV), ijazah pendidikan terakhir, fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan pasfoto ukuran 4x6. Namun, kriteria tersebut belum terdokumentasikan dalam kebijakan rekrutmen yang tertulis. Hal ini selaras dengan temuan Muhaimin et al. (2026) yang menyimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang belum berbasis kompetensi secara tertulis berdampak pada variasi kualitas kinerja karyawan, karena penilaian cenderung tidak konsisten antar periode rekrutmen. Informan A1 selaku *Assistant Manager Fleet Management* menyampaikan:

"Kriterianya ya, yang dipakai saat ini sih harus punya SIM B1 atau minimal ya SIM A, Surat Lamaran Kerja, Ijazah, Fotokopi KTP sama Pas foto, kalo kebijakan rekrutmen tertulis saat ini belum ada dan masih subjektif" (Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun persyaratan administrasi telah ditetapkan secara praktis, namun belum terdokumentasikan secara formal dalam kebijakan rekrutmen yang tertulis. Kondisi ini berpotensi menimbulkan inkonsistensi dalam pelaksanaan seleksi administrasi antar periode rekrutmen.

Informan A2 selaku Supervisor Reguler menambahkan pandangannya dari sisi kebutuhan lapangan:

"Dokumennya paling SIM yang masih berlaku, CV, Ijazah, sama ada minimal *application letter*, dan kondisi kesehatan yang baik. Dalam praktiknya, tidak jarang ada kandidat yang diterima dengan kriteria yang lebih longgar ketika kebutuhan driver di lapangan sedang mendesak. Ini yang kemudian menyebabkan kualitas driver yang masuk menjadi tidak konsisten dari waktu ke waktu."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Hal ini diperkuat oleh Informan A3 selaku Team Leader yang menyampaikan pengalamannya ketika pertama kali melamar ke PT X:

"Waktu saya daftar dulu, yang ditanya cuma SIM sama pengalaman nyetir berapa tahun. Tidak ada tes khusus tentang cold chain atau prosedur pengiriman. Saya kebetulan sudah punya pengalaman di tempat sebelumnya, jadi tidak terlalu kaget. Tapi teman-teman yang baru pertama kali kerja di cold chain banyak yang kaget sama prosedurnya."

(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Berdasarkan ketiga pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa tahap seleksi administrasi PT X saat ini belum mengacu pada standar kompetensi jabatan yang tertulis dan terstruktur. Persyaratan yang ditetapkan masih terbatas pada dokumen formal umum, tanpa memasukkan aspek kompetensi teknis cold chain sebagai bagian dari filter awal seleksi. Kondisi ini menjadi salah satu akar penyebab masuknya driver yang tidak memiliki kesiapan kompetensi yang memadai untuk operasional distribusi cold chain. Temuan ini sejalan dengan Wahyunawati (2026)

yang menemukan bahwa sistem seleksi yang belum memiliki standar kompetensi tertulis rentan terhadap bias subjektif, sehingga wawancara seleksi driver di PT X saat ini belum mampu memprediksi kinerja aktual calon driver secara objektif. Kondisi ini menjadi justifikasi utama perlunya pengembangan instrumen seleksi berbasis *competency matrix*.

4.2.1.2 Wawancara Terstruktur dalam Proses Seleksi

Tahapan kedua dalam proses seleksi driver di PT X adalah wawancara. Koh dan Yuen (2022) dalam kajiannya tentang kompetensi profesional logistik menemukan 10 klaster kompetensi krusial termasuk *resilience, sustainability, dan customer-centric orientation*. Berdasarkan hasil *interview*, wawancara yang dilaksanakan saat ini masih bersifat semi-formal dan belum menggunakan panduan pertanyaan berbasis kompetensi secara konsisten. Informan A1 menjelaskan bahwa:

"Wawancara kami lakukan untuk mengenal calon driver secara personal motivasinya, pengalamannya, dan apakah orangnya jujur dan bisa dipercaya. Pertanyaannya belum terstandar, jadi tergantung siapa yang mewawancarai dan kondisinya. Kadang lebih ke obrolan santai supaya kandidat tidak tegang."

(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Kondisi tersebut diakui oleh Informan A2 yang menilai bahwa wawancara yang ada saat ini belum mampu mengungkap kompetensi teknis calon driver secara memadai:

"Wawancara yang saya saksikan dan ikuti selama ini masih informal. Tidak ada daftar pertanyaan yang disiapkan sebelumnya. Lebih ke ngobrol santai untuk menilai kepribadian dan kejujuran kandidat. Akibatnya penilaiannya menjadi sangat subjektif dua pewawancara yang berbeda bisa memberi penilaian yang berbeda untuk kandidat yang sama. Tidak ada rubrik atau standar penilaian yang bisa dijadikan acuan bersama."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Hal ini diperkuat oleh Informan A3 yang menyoroti ketiadaan pertanyaan spesifik berbasis kompetensi cold chain dalam proses wawancara:

"Waktu saya diwawancara dulu, suasananya santai dan pertanyaannya umum soal pengalaman kerja, alasan melamar, dan sedikit tentang karakter. Tidak ada pertanyaan spesifik tentang kompetensi yang dibutuhkan sebagai driver cold chain. Sebagai team leader yang sekarang ikut mendampingi proses seleksi, saya lihat polanya masih sama."
(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Berdasarkan ketiga pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa wawancara seleksi driver di PT X saat ini belum dirancang secara sistematis berdasarkan kompetensi. Pertanyaan yang diajukan belum mencerminkan tuntutan *driver cold chain*, sehingga hasil wawancara kurang mampu memprediksi kinerja aktual calon driver di lapangan. Tidak adanya rubrik penilaian yang baku juga menyebabkan keputusan seleksi masih dipengaruhi oleh penilaian subjektif pewawancara. Temuan ini menjadi justifikasi utama perlunya pengembangan instrumen seleksi berbasis competency matrix yang lebih objektif dan terstandar.

4.2.1.3 Test Driving

Tahapan ketiga dalam proses seleksi adalah tes *driving* atau uji praktek mengemudi. Gatewood, et.al (2016) menyatakan bahwa tes praktik kerja (*work sample test*) merupakan salah satu instrumen seleksi dengan validitas prediktif tertinggi, karena secara langsung mengukur kemampuan kandidat dalam melaksanakan tugas nyata yang akan dihadapi di lapangan. Lebih lanjut, dalam konteks logistik dan transportasi, Robertson dan Smith (2001) menemukan bahwa tes kemampuan praktis yang dirancang sesuai konteks pekerjaan mampu memprediksi kinerja operasional dengan akurasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan tes tertulis maupun wawancara semata berdasarkan hasil wawancara,

tes driving dilaksanakan hanya apabila calon *driver* telah menyepakati kontrak kerja yang ditawarkan. Informan A1 menjelaskan:

"Untuk tes praktek mengemudi dilakukan kalau si driver cocok dengan kontrak yang ditawarkan aja."
(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A2 menambahkan bahwa tes driving yang ada saat ini belum terstandarisasi secara komprehensif untuk kebutuhan armada *cold chain*:

"Tes praktek mengemudi sudah ada tapi masih belum proper. Paling-paling dalam wawancara ditanya soal pengalaman berkendara dan armada apa yang pernah dikemudikan. Untuk uji kompetensi cold chain sama sekali belum ada. Padahal menurut saya ini sangat penting, banyak aspek teknis yang spesifik dan tidak semua driver punya background di sana."
(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Kondisi ini menunjukkan bahwa tes driving yang berjalan saat ini belum mampu mengukur kesiapan teknis calon driver untuk mengoperasikan armada refrigerasi *cold chain*.

4.2.2 Analisis Kebutuhan Kompetensi *Driver Cold Chain* PT X

Fokus penelitian kedua bertujuan untuk menganalisis kompetensi yang dibutuhkan driver dalam menjalankan distribusi *cold chain* secara efisien, aman, dan berorientasi pada *service level* pelanggan. Hasil analisis mengelompokkan kebutuhan kompetensi ke dalam tiga kategori utama, yaitu kompetensi inti (*core competency*), kompetensi teknis (*hard competency*), dan kompetensi perilaku (*soft competency*).

4.2.2.1 Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kompetensi inti merupakan fondasi nilai dan sikap kerja yang wajib dimiliki seluruh *driver* tanpa terkecuali, terlepas dari level atau *grading* yang bersangkutan. Kompetensi ini membentuk karakter dasar yang menentukan

konsistensi perilaku operasional driver dalam jangka panjang. Informan A1 menyampaikan:

"Untuk core competency, yang wajib masuk adalah etika dan sikap kerja karena ini fondasi dari semua perilaku operasional *driver*. Ketiganya harus ada karena saling melengkapi dalam membentuk *driver* yang kompeten secara menyeluruh."

(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A3 dari sisi pelaksana lapangan menambahkan bahwa core competency yang kuat tercermin pada inisiatif dan pro-aktif driver dalam menjalankan tugasnya:

"Untuk core competency yang wajib masuk adalah etika dan sikap kerja karena ini yang paling dasar. Driver yang punya core competency yang baik tidak menunggu diperintah, dia proaktif dan bertanggung jawab sejak awal."

(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti driver cold chain PT X berpusat pada etika kerja dan sikap profesional. Kompetensi ini tidak dapat diukur secara teknis semata, melainkan harus diverifikasi melalui instrumen penilaian perilaku yang terstruktur sejak proses seleksi berlangsung.

4.2.2.2 Kompetensi Teknis (*Hard Competency*)

Kompetensi teknis merupakan kemampuan yang dapat diamati dan diukur secara langsung, berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas driver cold chain. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, terdapat beberapa kompetensi teknis yang paling kritis dan menjadi fokus dalam penelitian ini.

4.2.2.2.1 Kemampuan Mengemudi Kendaraan

Kemampuan mengemudi merupakan kompetensi teknis paling mendasar yang wajib dimiliki setiap driver. Hutapea dan Nurianna (2008:4) menyatakan bahwa *hard competency* adalah kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Namun dalam konteks *cold chain*, kemampuan ini memiliki dimensi yang lebih kompleks karena driver harus mampu mengoperasikan kendaraan refrigerasi berbobot penuh dengan muatan produk sensitif suhu dalam berbagai kondisi jalan dan lalu lintas. Informan A2 menyampaikan:

"Kemampuan nyetir itu nomor satu, tapi bukan cuma bisa nyetir. Driver *cold chain* harus tahu bagaimana menyetir yang aman dengan muatan penuh, bagaimana menikung yang benar supaya tidak ada guncangan berlebih yang bisa merusak produk, dan bagaimana berhenti mendadak tanpa bikin barang jatuh. Itu skill yang berbeda dari nyetir biasa." (Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Informan A3 menekankan pentingnya kemampuan mengemudi defensif sebagai standar minimum yang wajib dikuasai:

"Driver yang baik itu bukan yang cepat, tapi yang aman dan konsisten. Saya selalu jaga jarak, tidak ugal-ugalan, apalagi kalau barang di belakang itu makanan. Satu benturan keras bisa bikin produk penyok atau bocor, dan itu klaim dari toko langsung ke perusahaan." (Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Dari pernyataan kedua informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan mengemudi yang dibutuhkan *driver cold chain* PT X bukan sekadar kemampuan dasar mengoperasikan kendaraan, melainkan mencakup kemampuan mengemudi defensif yang mempertimbangkan keamanan produk dan keselamatan perjalanan secara terintegrasi.

4.2.2.2.2 Pemahaman Prosedur *Cold Chain* dan Pengendalian Suhu

Pemahaman tentang rantai dingin dan prosedur pengendalian suhu merupakan kompetensi teknis yang membedakan *driver cold chain* dari *driver* logistik konvensional. Informan A1 menegaskan bahwa kompetensi ini seringkali menjadi titik lemah driver yang baru bergabung:

"Ini yang paling sering jadi masalah. Driver baru banyak yang tidak tahu bahwa armada harus di-precooling dulu sebelum loading, atau bahwa pintu tidak boleh terlalu lama terbuka saat unloading karena suhu bisa naik drastis. Pengetahuan dasar cold chain ini yang harusnya sudah diuji sejak seleksi."

(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A2 menambahkan bahwa lemahnya pengetahuan cold chain berdampak langsung pada kualitas produk yang diterima pelanggan:

"Kami pernah dapat komplain dari toko karena produk suhu ambient tercampur dengan produk beku di dalam satu armada. Ternyata driver tidak paham konsep segregasi produk. Itu bukan masalah armadanya, tapi masalah pengetahuan drivernya. Kalau ini sudah jadi indikator seleksi dari awal, mungkin kejadiannya tidak sampai begitu."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Informan A3 dari sisi pelaksana lapangan menjelaskan prosedur pengendalian suhu yang ia terapkan secara konsisten:

"Setiap sebelum berangkat, saya selalu cek suhu armada dulu di monitor. Kalau belum mencapai suhu standar, saya tunggu sampai stabil baru loading. Saat buka pintu di toko, saya usahakan secepat mungkin unloading supaya suhu tidak naik. Itu sudah jadi kebiasaan, tapi tidak semua driver baru tahu ini kalau tidak diajarkan."

(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Dari ketiga pernyataan informan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman prosedur cold chain dan pengendalian suhu merupakan kompetensi teknis yang sangat kritis dan wajib diverifikasi sejak proses seleksi. Kurangnya penguasaan kompetensi ini oleh driver berdampak langsung pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

4.2.2.2.3 Prosedur *Loading* dan *Unloading*

Prosedur *loading* dan *unloading* merupakan kompetensi teknis yang secara langsung menentukan kondisi produk yang sampai di tangan pelanggan. Informan A1 menyebutkan prosedur ini sebagai salah satu hard competency yang mutlak harus dikuasai:

"Untuk *hard competency*, minimal harus mencakup: prosedur loading dan unloading, pemahaman cold chain dan pengendalian suhu, kemampuan menggunakan sistem KSX, pengetahuan produk, safety driving, penanganan darurat."

(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A2 menggambarkan dampak langsung dari kesalahan prosedur loading terhadap operasional:

"Kendala yang paling sering kami hadapi di lapangan adalah kesalahan penanganan produk saat loading. Kedua, keterlambatan di toko, kadang driver lama menunggu atau lambat melakukan unloading. Ketiga, ketidaksesuaian dokumen saat serah terima, ada barang yang tidak sesuai antara surat jalan dan fisik. Semua ini berdampak langsung pada service level."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Dapat disimpulkan bahwa penguasaan prosedur loading dan unloading yang benar merupakan kompetensi teknis kritis yang harus diverifikasi dalam proses seleksi dan menjadi bagian dari competency matrix driver cold chain PT X.

4.2.2.2.4 Kemampuan Navigasi, Manajemen Rute, dan Ketepatan Waktu

Pengiriman

Kemampuan navigasi dan manajemen waktu merupakan kompetensi teknis yang berpengaruh langsung pada pencapaian indikator OTIF (On-Time In-Fulfillment) sebagai ukuran utama service level distribusi. Informan A2 menyampaikan:

"Driver kami harus bisa manage rute dengan baik. Bukan cuma ikut GPS, tapi juga harus tahu kondisi lalu lintas, alternatif jalan kalau ada kemacetan, dan estimasi waktu yang akurat supaya semua drop point bisa selesai dalam window waktu yang ditentukan. Kalau terlambat, toko bisa tutup dan itu berarti pengiriman gagal."
(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kemampuan navigasi driver cold chain tidak semata-mata bergantung pada aplikasi peta digital, tetapi juga mencakup pemahaman konteks lapangan, kemampuan pengambilan keputusan cepat saat ada hambatan, dan komunikasi proaktif dengan Control Tower. Kompetensi ini memiliki dampak langsung terhadap pencapaian OTIF yang menjadi indikator utama service level PT X.

4.2.2.2.5 Penggunaan Sistem Kiat Smart Xpress (KSX)

Kemampuan mengoperasikan sistem KSX untuk pemutakhiran status pengiriman secara real-time merupakan kompetensi teknis kritis yang mendukung visibilitas operasional PT X. Informan A1 menyebutkannya sebagai salah satu kompetensi yang wajib dimiliki driver:

"Keempat, kemampuan untuk mengoperasikan sistem KSX untuk update status pengiriman secara real-time."
(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A3 menggambarkan dampak operasional dari ketidakmampuan driver dalam menggunakan sistem KSX:

"Kendala yang paling sering saya temui: driver tidak update status pengiriman di KSX tepat waktu sehingga Control Tower tidak bisa monitor progres secara real-time dan terlambat mengambil tindakan."
(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Kompetensi penggunaan sistem KSX yang tidak memadai berdampak langsung pada kemampuan Control Tower dalam melakukan pemantauan dan pengambilan keputusan operasional secara tepat waktu. Oleh karena itu,

kompetensi ini wajib menjadi bagian dari instrumen penilaian dalam proses seleksi driver.

4.2.2.3 Kompetensi Perilaku (Soft Competency)

Kompetensi perilaku merupakan dimensi kompetensi yang berkaitan dengan sikap, nilai, dan karakter yang dibawa driver dalam menjalankan tugasnya. Meskipun tidak selalu tampak secara langsung, kompetensi perilaku seringkali lebih menentukan konsistensi kualitas kerja driver dalam jangka panjang. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat tiga kompetensi perilaku yang paling relevan dengan driver cold chain PT X.

4.2.2.3.1 Disiplin dan Kepatuhan terhadap SOP

Disiplin dan kepatuhan terhadap SOP menjadi fondasi operasional yang memastikan seluruh prosedur distribusi dijalankan secara konsisten dan aman. Hasibuan (2002) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Informan A2 menyampaikan bahwa pelanggaran SOP oleh driver merupakan penyebab utama insiden operasional:

"Sebagian besar insiden yang kita temui di lapangan itu bukan karena armadanya rusak atau jalanannya buruk, tapi karena driver tidak menjalankan prosedur yang sudah ditetapkan. Misalnya tidak melakukan P2H (Pre-Trip dan Post-Trip Inspection) sebelum berangkat, atau tidak mengisi form delivery dengan benar. Kalau disiplinnya bagus, insiden-insiden itu bisa diminimalkan."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Informan A1 menambahkan bahwa kedisiplinan juga mencerminkan profesionalisme driver yang berpengaruh pada citra perusahaan di mata pelanggan:

"Driver yang disiplin itu aset. Dia datang tepat waktu, armadanya bersih, dokumennya lengkap, dan pelanggannya tidak perlu menunggu lama. Itu

yang bikin pelanggan percaya sama PT X. Sebaliknya, kalau driver sering telat atau tidak rapi, pelanggan menilainya sebagai cerminan perusahaan." (Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin dan kepatuhan terhadap SOP merupakan kompetensi perilaku yang memiliki dampak ganda terhadap keamanan operasional dan terhadap persepsi kualitas layanan oleh pelanggan.

4.2.2.3.2 Tanggung Jawab terhadap Barang dan Kendaraan

Tanggung jawab merupakan kompetensi perilaku yang berkaitan dengan kesadaran driver terhadap amanah yang diembannya. Hutapea dan Nurianna (2008) menyatakan bahwa soft competency adalah kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, baik terhadap produk senilai jutaan rupiah yang ia angkut maupun terhadap armada refrigerasi yang ia kendarai. Informan A3 menyampaikan pandangannya :

"Saya selalu anggap barang yang saya bawa itu tanggung jawab saya penuh dari gudang sampai ke toko. Kalau ada yang kurang satupun saat sampai di toko, saya yang harus jelaskan kenapa. Itu yang bikin saya selalu hati-hati dalam loading, selalu hitung ulang, dan selalu jaga kondisi barang selama di jalan."

(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Informan A2 menambahkan konteks penting terkait tanggung jawab terhadap kondisi armada:

"Driver yang bertanggung jawab itu mau repot. Dia mau cek ban sebelum berangkat, mau lapor kalau ada suara aneh dari mesin, mau jaga kebersihan bak pendingin. Kalau driver cuek sama kondisi armada, kita baru tahu ada masalah setelah kendaraan mogok di jalan — itu risiko yang sangat besar untuk produk cold chain."

(Wawancara dengan Informan A2, Senin 11 Mei 2026)

Dari kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab driver mencakup dua dimensi: tanggung jawab terhadap integritas produk yang diangkut dan tanggung jawab terhadap kondisi kendaraan yang dioperasikan. Kedua dimensi ini berdampak langsung pada kemampuan perusahaan dalam menjaga service level kepada pelanggan.

4.2.2.3.3 Service Orientation terhadap Pelanggan

Orientasi pelayanan merupakan kompetensi perilaku yang mencerminkan kemampuan dan kesediaan driver untuk memberikan pengalaman layanan yang positif bagi pelanggan (toko) selama proses serah terima pengiriman. Dalam konteks cold chain, driver merupakan wajah perusahaan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan setiap hari. Informan A1 menyampaikan:

"Driver itu frontliner kita. Dia yang ketemu langsung dengan orang toko setiap hari. Kalau dia ramah, sopan, dan membantu proses serah terima dengan baik, pelanggan akan senang dan itu membangun loyalitas. Tapi kalau driver tidak sabar, tidak mau bantu unloading, atau tidak bisa jelaskan kondisi produk dengan baik, pelanggan jadi komplain ke kita."
(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A3 menambahkan pengalamannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan:

"Saya selalu usahakan sampai di toko dengan senyum, sapa penerima barang, bantu unloading dengan cepat dan rapi, dan pastikan mereka tanda tangan di dokumen dengan jelas. Kalau ada yang tidak sesuai, saya jelaskan dulu sebelum pergi. Pelanggan lebih mudah terima kalau kita komunikatif dan sopan."
(Wawancara dengan Informan A3, Jumat 08 Mei 2026)

Dapat disimpulkan bahwa service orientation driver PT X sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang pada akhirnya menentukan keberlangsungan hubungan bisnis antara PT X dengan para customernya.

4.2.3 Hasil Identifikasi Kebutuhan Kompetensi

4.2.3.1 Klasifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan

Berdasarkan hasil identifikasi dan pemetaan kompetensi yang telah dilakukan, seluruh unit kompetensi yang ditetapkan dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga klaster utama, yaitu *core competency*, *hard competency*, dan *soft competency*. Setiap unit kompetensi disertai dengan kode untuk memudahkan dalam *input* ke dalam *software*, kode yang digunakan antara lain adalah Seleksi Kemampuan Dasar (SKD), Seleksi Kemampuan Menengah (SKM), Tes Kemampuan Dasar (TKD) serta Tes Kemampuan Menengah (TKM). Sehingga dapat diolah ke dalam tabel, sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Klasifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan

No	Klaster	Unit Kompetensi	Kode
1.	<i>Core Competency</i>	Etika (Komunikasi, K	SKD001-0
		Sikap Kerja	SKD002-0
2.	<i>Hard Competency</i>	Kemampuan mengemudi Kendaraan	TKD001-0
		Pemahaman prosedur <i>cold chain</i> & pengendalian suhu	TKD002-0
		Prosedur <i>loading & unloading</i>	TKM001-0
		Kemampuan navigasi & Ketepatan waktu pengiriman	TKM002-0

No	Klaster	Unit Kompetensi	Kode
2.		Penggunaan sistem KSX (<i>Transport Management System</i>)	TKM003-0
3.	<i>Soft Competency</i>	Disiplin kerja & kepatuhan terhadap SOP	SKM001-0
		Tanggung jawab terhadap barang dan kendaraan	SKM002-0
		<i>Service orientation &</i> kemampuan komunikasi	SKM003-0

Sumber : Diolah oleh peneliti, Tahun 2026

4.2.3.2 Sistem *grading*

Sistem *grading* driver PT X merupakan mekanisme klasifikasi kompetensi yang menentukan kapasitas kerja driver secara bertahap, mulai dari driver baru (*grading* C) hingga driver yang mampu beroperasi secara mandiri (*grading* A). Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap driver ditempatkan pada level tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi aktual yang dimilikinya. Berikut adalah rincian sistem *grading* driver PT X:

Tabel 4. 3 Sistem Grading Driver PT X

Grading	Deskripsi	SIM	Pendamping
A	1. Mampu melakukan pengiriman barang sesuai SOP secara mandiri	B1	Tanpa pendamping

Grading	Deskripsi	SIM	Pendamping
A	2. <i>Driver grade A</i> melakukan pengiriman tanpa pendamping	B1	Tanpa pendamping
B	1. <i>Driver</i> melakukan pengiriman barang sesuai SOP 2. <i>Driver grade B</i> melakukan pengiriman didampingi Helper (<i>driver grading C</i>)	A/B1	Didampingi <i>Helper</i>
C	1. <i>Driver</i> melakukan pengiriman barang sesuai SOP 2. <i>Driver</i> melakukan pengiriman bersama sebagai <i>helper</i> untuk memahami <i>flow</i> kerja	SIM A	Bersama <i>Driver</i>

(Sumber: Diolah Peneliti, 2026)

Berdasarkan tabel di atas, sistem *grading driver* PT X dibagi menjadi tiga level dengan karakteristik dan persyaratan yang berbeda. *Driver grading C* merupakan posisi entry-level di mana driver melakukan pengiriman bersama driver senior sebagai *helper*. *Driver grading B* memiliki kemampuan pengiriman mandiri namun tetap didampingi oleh helper (*drive grade C*) sebagai dukungan operasional, dengan persyaratan minimal SIM A/B1. *Drive grade A* merupakan level tertinggi

dimana *driver* mampu melakukan seluruh operasional pengiriman secara mandiri tanpa pendamping, dengan persyaratan wajib memiliki SIM B1.

Sistem *grading* ini memiliki relevansi langsung dengan instrumen seleksi berbasis *competency matrix* yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil penilaian kompetensi kandidat dalam proses seleksi akan menentukan *grading* awal yang ditetapkan, sehingga penempatan *driver* sesuai dengan kapasitas kompetensi yang telah terverifikasi secara objektif.

4.2.3.3 Metode Penilaian Competency Matrix dengan Skala Likert 1–5

Instrumen seleksi berbasis *competency matrix* yang dikembangkan dalam penelitian ini menggunakan skala penilaian Likert 1–5 sebagai metode pengukuran level kompetensi *driver*. Penggunaan skala ini didasarkan pada pertimbangan bahwa lima level penilaian memberikan gradasi yang cukup halus untuk membedakan *driver* yang benar-benar mahir dari yang sekadar mampu menjalankan tugas dasar. Informan A1 menyampaikan:

"Menurut saya skala 1–5 sangat tepat untuk konteks ini. Lima level memberikan gradasi yang cukup halus untuk membedakan *driver* yang benar-benar mahir dari yang sekadar bisa. Yang penting deskripsi di setiap level harus spesifik dan bisa diamati secara langsung."
(Wawancara dengan Informan A1, Rabu 13 Mei 2026)

Informan A2 dan A3 juga menyepakati bahwa skala 1–5 sudah tepat, dengan syarat deskripsi setiap level harus konkret dan dapat diobservasi langsung di lapangan.

Berikut adalah definisi operasional setiap level dalam skala Likert yang digunakan:

Tabel 4. 4 Definisi Level Skala Penilaian Kompetensi 1–5

Nilai	Level	Deskripsi Kompetensi	Interpretasi
1	Belum Kompeten	Belum memahami tugas; membutuhkan instruksi penuh dan pengawasan ketat dalam setiap aktivitas pekerjaan	Tidak memenuhi standar minimum; tidak dapat diterima
2	Dalam Pengembangan	Memahami dasar-dasar pekerjaan namun masih membutuhkan bimbingan dan supervisi dalam pelaksanaannya	Perlu pendampingan intensif; grading C
3	Cukup Kompeten	Mampu menjalankan tugas secara mandiri dalam kondisi normal; sesekali masih membutuhkan arahan untuk situasi tidak biasa	Memenuhi standar minimum; grading B (dengan helper)
4	Kompeten	Mampu menjalankan tugas secara mandiri dan efisien dalam berbagai kondisi; dapat mengidentifikasi dan Menyelesaikan masalah lapangan	Memenuhi standar; grading A (mandiri)
5	Sangat Kompeten/Expert	Menguasai kompetensi secara mendalam; mampu melatih rekan kerja lain dan menjadi referensi dalam menangani situasi kompleks atau darurat	Melampaui standar kandidat potensial grading A+/TL

(Sumber: Olah data peneliti, Tahun 2026)

4.2.3.4 Formula Perhitungan Skor Kompetensi

Penilaian kompetensi driver menggunakan pendekatan weighted scoring, di mana setiap kategori kompetensi diberikan bobot yang mencerminkan tingkat kepentingannya terhadap keberhasilan operasional distribusi cold chain. Formula perhitungan skor akhir adalah sebagai berikut:

$$\text{Skor Akhir} = (\text{Nilai Core} \times \text{Bobot Core}) + (\text{Nilai Hard} \times \text{Bobot Hard}) + (\text{Nilai Soft} \times \text{Bobot Soft})$$

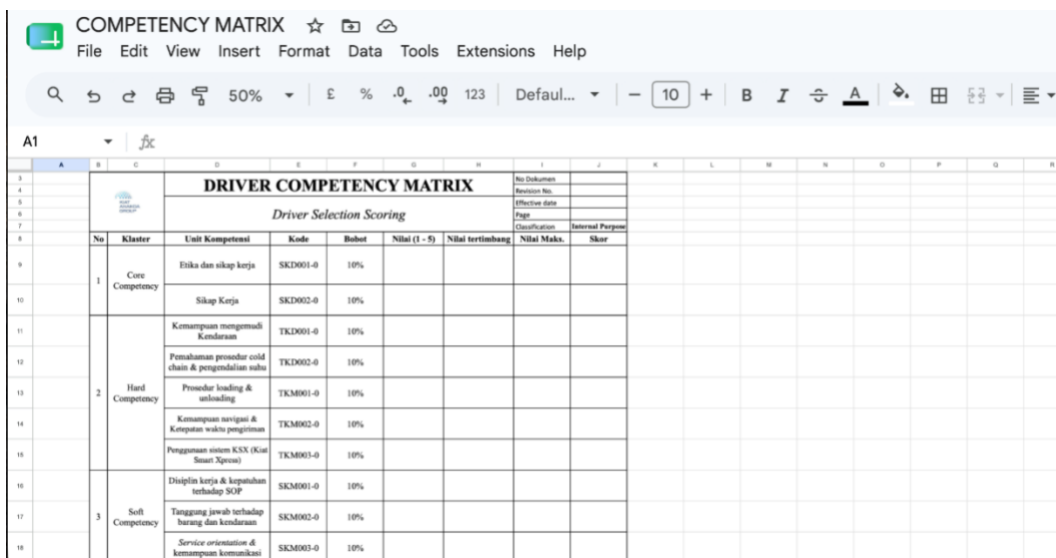
Pembagian bobot penilaian ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan operasional dan validasi dengan informan penelitian, sehingga memudahkan perhitungan untuk mendapat skor akhir dalam penilaian calon *driver*.

4.3 Output

Setelah melalui identifikasi kebutuhan kompetensi, serta hasil wawancara dengan para informan, diperoleh sejumlah kompetensi yang dinilai penting untuk mendukung pelaksanaan tugas *driver cold chain* di PT X. Kompetensi-kompetensi tersebut kemudian dikelompokkan dan disusun secara sistematis ke dalam sebuah

Competency Matrix yang dapat digunakan sebagai instrumen pendukung proses seleksi driver.

Penyusunan *competency matrix* dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan operasional perusahaan, karakteristik pekerjaan driver distribusi, serta target pencapaian *Service Level Agreement (SLA)* yang berkaitan dengan ketepatan waktu pengiriman, keamanan distribusi, dan kualitas layanan kepada pelanggan. Melalui *competency matrix* ini, perusahaan dapat melakukan penilaian kandidat secara lebih terstruktur, objektif, dan terukur berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan driver. Berikut adalah link *Form Competency Matrix*



COMPETENCY MATRIX								
File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help								
50% 123 Default... 10 B I A								
A1								
DRIVER COMPETENCY MATRIX								No Dokumen
Driver Selection Scoring								Revision No.
								Effective date
								Page
								Classification
								Internal Purpose
No	Klaster	Unit Kompetensi	Kode	Bobot	Nilai (1 - 5)	Nilai tertimbang	Nilai Maks.	Skor
1	Core Competency	Etika dan sikap kerja	SKD001-0	10%				
		Sikap Kerja	SKD002-0	10%				
2	Hard Competency	Kemampuan mengemudi Kendaraan	TKD001-0	10%				
		Pemahaman prosedur cold chain & pengendalian suhu	TKD002-0	10%				
		Prosedur loading & unloading	TKM001-0	10%				
		Kemampuan navigasi & Kecepatan waktu pengiriman	TKM002-0	10%				
3	Soft Competency	Penggunaan sistem KSS (Kiri Sinar Xpress)	TKM003-0	10%				
		Disiplin kerja & ketaatan terhadap SOP	SKM001-0	10%				
		Tanggung jawab terhadap barang dan kendaraan	SKM002-0	10%				
		Service orientation & kemampuan komunikasi	SKM003-0	10%				

Gambar 4. 3 Tampilan Form Matrix Competency

(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HaNC9src22myVM1HGSZeekCX_N9ndEiXyXmbWNj3vSI/edit?usp=sharing)

Sebagai tahap validasi dari *competency matrix* yang telah dikembangkan, peneliti bersama tim *Fleet Management* PT X melaksanakan uji coba penerapan instrumen pada Februari 2026, pada penilaian kompetensi (*competency calibration*)

terhadap 6 orang delivery man Batch 1 yang bergabung melalui proses. Pelaksanaan uji coba ini didasarkan pada prinsip bahwa competency matrix tidak hanya bernilai sebagai kerangka konseptual, tetapi harus dapat dioperasionalkan secara empiris di lapangan. Wahyunawati (2026) dalam penelitiannya di IMTechno: Journal of Industrial Management and Technology menyatakan bahwa dengan membuat *competency matrix*, perusahaan akan dimudahkan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga kerja sesuai dengan kompetensi yang diinginkan perusahaan.

Setiap unit kompetensi memiliki bobot yang setara sebesar 10%, dinilai menggunakan skala Likert 1–5, dengan formula Total Skor = Jumlah Nilai \times 2, sehingga skor maksimum yang dapat dicapai adalah 100. Standar minimum kelulusan ditetapkan pada skor 95 — batas yang mencerminkan tingkat kompetensi minimum yang diperlukan seorang delivery man untuk beroperasi secara mandiri tanpa pendampingan (Grading A).

Tabel 4. 5 Hasil Competency Calibration Delivery Man Batch 1

No	Klaster	Unit Kompetensi	Kode	Bobot	Driver A	Driver B	Driver C	Driver D	Driver E	Driver F
					Nilai (1–5)	Nilai (1–5)	Nilai (1–5)	Nilai (1–5)	Nilai (1–5)	Nilai (1–5)
1	Core Competency	Etika dan sikap kerja	SKD001-0	10%	5	5	4	4	4	4
		Sikap Kerja	SKD002-0	10%	5	5	4	4	4	3
2	Hard Competency	Kemampuan mengemudi di kendaraan	TKD001-0	10%	5	5	4	4	4	4

		Pemahaman prosedur cold chain & pengendalian suhu	TKD 00 2-0	10%	5	5	4	3	3	3
		Prosedur loading & unloading	TK M0 01-0	10%	5	5	3	3	3	3
		Kemampuan navigasi & ketepatan waktu pengiriman	TK M0 02-0	10%	4	5	3	3	4	3
		Penggunaan sistem KSX (Kiat Smart Xpress)	TK M0 03-0	10%	5	4	4	3	3	3
3	Soft Competency	Disiplin kerja & kepatuhan terhadap SOP	SK M0 01-0	10%	5	5	4	4	3	3
		Tanggung jawab terhadap barang dan kendaraan	SK M0 02-0	10%	5	5	4	3	4	3

	Service orientat io n & kemam pu an komuni ka si	SK M0 03-0	10%	5	5	3	3	3	3
Jumlah Nilai				49	49	37	34	35	32
TOTAL SKOR (Maks. 100)				98.0	98.0	74.0	68.0	70.0	64.0
STATUS (Standar ≥ 95)				LULU S	LULU S	Belu m Lulu s	Belu m Lulu s	Belu m Lulu s	Belu m Lulu s

Grading	Grading A	Grading A	Grading C	Grading C	Grading C	Grading C
Deskripsi	Dapat beroperasi mandiri	Dapat beroperasi mandiri	Konseling & Training Lanjutan	Konseling & Training Lanjutan	Konseling & Training Lanjutan	Konseling & Training Lanjutan

Hasilnya didapati bahwa 2 orang yang berhasil lolos Secara keseluruhan, competency matrix yang dikembangkan mampu memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai tingkat kompetensi masing-masing *driver* serta mempermudah perusahaan dalam melakukan proses seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi kinerja driver. Selain itu, hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program pelatihan yang lebih terarah guna meningkatkan kompetensi driver pada aspek-aspek yang masih memerlukan pengembangan. Dengan demikian, implementasi competency matrix diharapkan dapat mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia, efektivitas operasional distribusi, serta pencapaian target service level PT X secara berkelanjutan.