



Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Angkutan Multimoda di PT. Masaji Kargosentra Tama

Antoni Tampubolon¹, Rully Indrawan², Siti Maimunah³

¹ Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, antonitampubolon@gmail.com

² Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, rully.indrawan@itltrisakti.ac.id

³ Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, siti.maimunah96@gmail.com

Corresponding Author: antonitampubolon@gmail.com¹

Abstracts: This study aims to analyze the current state of HR competencies in the multimodal transport sector at PT. Masaji Kargosentra Tama (PT. MKT) and to formulate relevant and applicable HR development strategies. Additionally, it examines the implementation of multimodal HR competency development in Indonesia. This research employs a descriptive qualitative approach with data collected through in-depth interviews with key informants from managerial and operational levels. The analysis uses the SWOT approach to formulate strategies based on the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The findings reveal that although PT. MKT has a complete multimodal organizational structure and holds legal status as a Multimodal Transport Business Entity (BUAM), its HR competencies are not yet fully aligned with the Indonesian National Work Competency Standards (SKKNI). HR training and development have remained general and are not specifically targeted toward multimodal transport competencies, including those available through internal platforms such as SICU and Udemy. The resulting strategy from the SWOT analysis prioritizes the Strengths–Opportunities (SO) strategy, focusing on organizational structure optimization, internal training enhancement, and HR development based on legal compliance and professional certification systems. The implementation of HR competency development in multimodal transport across Indonesia remains suboptimal due to the limited scope of SKKNI, the absence of certification schemes and standardized training programs, and the lack of specialized Professional Certification Institutions (LSPs), resulting in a significant gap between industry needs and HR readiness in Multimodal Transport Development, SWOT Analysis.

Keywords: Multimodal Transport, Human Resources Development, SWOT Analysis

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi aktual kompetensi SDM di bidang angkutan multimoda pada PT. Masaji Kargosentra Tama (PT. MKT) serta merumuskan strategi pengembangan SDM yang relevan dan aplikatif. Selain itu, juga melihat implementasi pengembangan kompetensi SDM angkutan multimoda yang ada di Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci dari jajaran manajerial dan

operasional. Analisis dilakukan dengan pendekatan SWOT untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun PT. MKT telah memiliki struktur organisasi multimoda yang lengkap dan legalitas sebagai BUAM (Badan Usaha Angkutan Multimoda), kompetensi SDM belum sepenuhnya mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Pelatihan dan pengembangan SDM selama ini masih bersifat umum dan belum secara khusus diarahkan pada kompetensi angkutan multimoda, termasuk yang tersedia dalam platform internal seperti SICU dan Udemy. Strategi pengembangan yang dihasilkan melalui analisis SWOT menempatkan strategi Strength–Opportunity (SO) sebagai prioritas, dengan fokus pada optimalisasi struktur organisasi, penguatan pelatihan internal, dan pengembangan SDM berbasis legalitas serta sistem sertifikasi profesional. Implementasi pengembangan kompetensi SDM angkutan multimoda di Indonesia belum optimal akibat terbatasnya cakupan SKKNI, ketidaadaan skema sertifikasi dan program pelatihan standar, serta belum adanya Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dengan skema khusus, yang menyebabkan kesenjangan antara kebutuhan industri dan kesiapan SDM Angkutan Multimoda.

Kata kunci: Angkutan Multimoda, Pengembangan SDM, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Industri transportasi Indonesia mempunyai pangsa pasar yang cukup besar, baik transportasi manusia maupun barang. Potensi ini menjadi peluang bagi pengembangan angkutan multimoda di Indonesia ke depan. Biaya logistik di Indonesia saat ini masih relatif tinggi. Penyebab biaya logistik tinggi salah satunya adalah kurang efektifnya *value chain* dari angkutan multimoda yang ada saat ini. Oleh karena itu, Indonesia sebenarnya sangat membutuhkan pola pengangkutan terpadu sehingga dapat menekan biaya logistik yang semakin lebih rendah. Rata-rata biaya logistik Indonesia terhadap PDB sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2020 adalah sebesar 24,79%. Berdasarkan hasil riset, biaya logistik di Indonesia masih mencapai 24% (dua puluh empat persen) dari total Pendapatan Domestik Bruto (PDB) atau setara dengan kurang lebih Rp. 1.820 triliun per tahun. Biaya logistik Indonesia sebesar 24 % dari PDB relatif lebih tinggi dibandingkan dengan negara lain (Sullivan & Perevenzentsev, 2016).

Logistics Performance Index (LPI) Indonesia mengalami peningkatan sejak tahun 2010 hingga 2018. Pada tahun 2018 *Logistics Performance Index* Indonesia berada pada peringkat 46 naik 17 peringkat dari 63 pada tahun 2016. Peringkat LPI Indonesia berada di bawah Singapura pada peringkat 7, Thailand pada peringkat 32, Vietnam pada peringkat 39 dan Malaysia peringkat 41. Namun LPI Indonesia pada tahun 2023 kembali turun 17 peringkat kembali, yaitu dari peringkat 46 turun menjadi peringkat 63. Hal ini berarti capaian LPI Indonesia kembali sama seperti tahun 2016. Variabel penilaian dalam *Logistics Performance Index* adalah berdasarkan *Infrastructure, International Shipment, Logistics Quality and Competence, Tracking and Tracing* dan *Timeline*. Peringkat LPI Indonesia yang menurun ini menunjukkan kurangnya efisiensi pada variabel-variabel pengukuran, sehingga nilainya turun (Bank, 2023). Kurangnya efisiensi ini dapat dihubungkan dengan biaya logistik yang mahal atau tinggi. Tingginya biaya logistik di Indonesia disebabkan oleh sistem logistik dan infrastruktur yang masih belum optimal. Mahalnya biaya logistik disebabkan berbagai faktor: (1). Sistem logistik yang belum baik karena kurangnya sumber daya manusia; (2). Jumlah pasokan barang yang masih belum merata, sehingga terjadi perbedaan biaya logistik antara kawasan Indonesia bagian barat dan timur; (3). Sistem dua arah yang sering tidak terjadi, kapal-kapal angkut ke daerah seharusnya membawa kembali muatan dari daerah tersebut agar lebih efisien (Tomasoa et al., 2024). Konsep Angkutan Multimoda adalah konsep yang dapat diterapkan dalam membangun konektivitas moda transportasi di

berbagai wilayah. Tujuan membangun koneksi modal transportasi adalah mempermudah perpindahan barang dari satu moda ke moda transportasi lain sehingga dapat menurunkan biaya pengiriman barang.

Berdasarkan data ekonomi Indonesia 3 tahun terakhir, proyeksi sektor logistik Indonesia akan tumbuh sebesar 12,73% pada 2020 dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 993,9 triliun. Terjadi peningkatan nilai bisnis logistik Indonesia sebesar 10 persen setiap tahunnya. Proyeksi nilai bisnis logistik Indonesia tahun 2021 bisa mencapai lebih dari 1.000 triliun. Potensi bisnis logistik di Indonesia sangat prospektif dan menarik. Sumber Daya Manusia yang kompeten sangat dibutuhkan dalam menunjang kegiatan bisnis logistik tersebut, secara khusus Sumber Daya Manusia Bidang Angkutan Multimoda. Sumber daya manusia adalah salah satu kunci sukses dalam Badan Usaha Angkutan Multimode (BUAM). Sumber Daya Manusia yang kompeten akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah : Sikap Mental, Pendidikan dan Pelatihan, Ketrampilan, Manajemen, Hubungan Industrial, Gizi dan Kesehatan, Jaminan Sosial, Lingkungan dan Iklim Kerja, Sarana, dan Kesempatan Berprestasi (Sedarmayanti, 2016).

Kompetensi adalah karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang ditunjukkan oleh pekerja yang unggul dalam pekerjaannya. Motif, konsep diri dan nilai-nilai membentuk sikap individu sehingga karakteristik terdiri dari atas sikap (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) (Aprianto & Jacob, 2013). Kompetensi kerja adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif (Barney & Clark, 2007). Kompetensi adalah perseptif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang (Newstrom & Davis, 2002). Pengakuan kompetensi seseorang dalam profesi tertentu dibuktikan melalui sertifikasi kompetensi. Sertifikat kompetensi diterbitkan oleh Lembaga Sertifikasi Kompetensi (LSP) yang telah mendapatkan lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Kompetensi (BNSP). Berdasarkan hasil Survey Triwulan Kegiatan Usaha Terintegrasi tahun 2019 halaman 109 yang diterbitkan Badan Pusat Statistik Republik Indonesia (BPS), menunjukkan pertumbuhan pendapatan sejalan dengan produktivitas pekerja pada kegiatan ekspedisi setiap triwulannya (BPS, 2019). Sebaliknya, pertumbuhan pendapatan tidak selalu sejalan dengan pertumbuhan jumlah barang yang dikirim. Berdasarkan hasil survei tersebut, Faktor kompetensi Sumber Daya Manusia melalui sertifikat kompetensi dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja, perusahaan/badan usaha, dalam hal ini kompetensi Sumber Daya Manusia di Badan Usaha Angkutan Multimoda.

Pengaturan tentang persyaratan kompetensi dalam Badan Usaha Angkutan Multimoda sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Angkutan Multimoda di pasal 7 (tujuh), dan diatur dalam peraturan pelaksana di Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 8 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Angkutan Multimoda, di Pasal 7 ayat 4. Peraturan tersebut jelas dan tegas mempersyaratkan tenaga yang kompeten dalam melaksanakan Badan Usaha Angkutan Multimoda. Sejak terbitnya peraturan tentang Angkutan Multimoda tersebut, Penerapannya belum berjalan dengan baik, terbukti belum adanya pendidikan dan pelatihan khusus dibidang angkutan multimoda, dan belum ada lembaga sertifikasi profesi bidang angkutan multimoda dengan skema angkutan multimoda. Standar kompetensi tersebut perlu dimiliki oleh SDM yang melaksanakan tugas atau pekerjaan pada bidang multimoda. Hal ini berarti setiap perusahaan multimoda yang ada, SDMnya harus memenuhi standar kompetensi yang diatur dalam peraturan tersebut. Meskipun pada kenyataannya belum semua perusahaan memiliki SDM yang benar-benar berkompeten sesuai atandar kompetensi. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) adalah rumusan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan dan atau

keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. SKKNI menjadi acuan dalam penyusunan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi. Pemetaan kompetensi yang tepat sesuai dengan tugas dan syarat jabatan menjadi penting dalam pengembangan kompetensi SDM, dalam hal ini pemetaaan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Bidang Angkutan Multimoda. Peraturan Sumber Daya Manusia dan penyusunan kebijakan pengembangan Sumberdaya manusia melalui jalur pendidikan, pelatihan dan sertifikasi di bidang Angkutan Multimoda seharusnya ditetapkan berdasarkan standar kompetensi, yaitu : SKKNI.

Penelitian terkait angkutan multimoda di Indonesia telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Simanjuntak dan Malau, mengungkap bahwa kebutuhan terhadap kompetensi kerja di sektor pelabuhan sangat tinggi. Mayoritas operator pelabuhan menyatakan pentingnya peningkatan keterampilan teknis melalui pelatihan berbasis SKKNI, khususnya dalam aspek keselamatan, operasional terminal, dan penggunaan teknologi informasi pelabuhan. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi berbasis SKKNI merupakan prasyarat utama bagi keberlanjutan sistem multimoda dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Angkutan Multimode (BUAM) (Simanjuntak & Malau, 2019).

Sementara itu, kajian lain mengenai implementasi angkutan multimoda di pulau Jawa menegaskan bahwa tantangan utama terletak pada keterbatasan infrastruktur dan lemahnya koordinasi antar pelaku logistik. Namun, mereka juga menekankan bahwa potensi efisiensi logistik bisa meningkat hingga hampir 48% jika multimoda dioptimalkan, khususnya di koridor Jakarta–Surabaya. Dalam konteks ini, kesiapan SDM operator multimoda menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi sistem, terutama dalam pengambilan keputusan rute, pengelolaan terminal, dan penyusunan strategi distribusi (Syaban et al., 2023). Lebih lanjut, penelitian lain menyoroti pentingnya legalitas dan pemenuhan regulasi dalam aktivitas bisnis multimoda. Studi mereka menunjukkan bahwa hanya 58% perusahaan logistik yang memiliki legalitas multimoda sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011. Legalitas ini tidak hanya menjadi instrumen hukum, tetapi juga mencerminkan kapasitas kelembagaan dan profesionalisme SDM dalam menjalankan bisnis logistik modern. Ketidakterpenuhan aspek legal sering kali disebabkan oleh minimnya kompetensi administratif dan pemahaman regulasi oleh SDM pelaku usaha, sehingga menjadi ruang penting dalam pengembangan kompetensi yang lebih luas dari sekadar aspek teknis-operasional(Tohir et al., 2024)

Di sisi lain, penelitian terkait menyoroti kontribusi institusi pendidikan dalam membentuk kompetensi calon SDM logistik. Melalui penelitian terhadap mahasiswa logistik dan praktik magang, ditemukan bahwa pendidikan logistik yang terintegrasi dengan kebutuhan industri terbukti meningkatkan efisiensi dan pemahaman operasional multimoda. Artinya, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi tanggung jawab internal perusahaan, tetapi juga bagian dari ekosistem kolaboratif antara industri dan institusi Pendidikan (Simanjuntak et al., 2024). Penelitian lain mengangkat pentingnya budaya belajar dalam organisasi logistik. Mereka menekankan bahwa *learning culture* yang adaptif akan memperkuat efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar. Sayangnya, banyak perusahaan logistik di pasar negara berkembang belum mengelola pengetahuan dan pelatihan secara strategis. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM multimoda harus menyentuh aspek manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi secara holistic (Budihardjo & Supriyadi, 2025). Berdasarkan kelima studi di atas, dapat disimpulkan bahwa isu pengembangan kompetensi SDM dalam angkutan multimoda telah dibahas dari berbagai sudut—mulai dari kebutuhan pelabuhan, implementasi kebijakan, pentingnya legalitas, kontribusi pendidikan, hingga budaya organisasi. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengulas strategi

pengembangan kompetensi SDM pada level operasional dalam perusahaan penyedia jasa multimoda secara korporat dan aplikatif. Penelitian ini akan menganalisis kondisi kompetensi standar SDM, strategi pengembangan SDM perusahaan angkutan multimoda, yaitu perusahaan PT. Masaji Kargosentra Tama dan implementasi pengembangan Kompetensi SDM Angkutan Multimoda secara ideal.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif karena penelitian ini bersifat naturalistik dan holistik, studi ke lapangan dengan melakukan wawancara secara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Peneliti akan melakukan analisis terhadap kompetensi dan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Angkutan Multimoda di Perusahaan PT. Masaji Kargosentra Tama (PT. MKT). Informan penelitian ini yang sudah diwawancara oleh peneliti ada 7 (tujuh) orang dengan posisi jabatan strategis di perusahaan PT. Masaji Kargosentra Tama (PT. MKT). Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer dijelaskan sebagai data yang bersumber dari sumber langsung atau sumber pertama yang didapatkan peneliti. Sedangkan data sekunder merupakan data yang secara tidak langsung diperoleh, atau dengan kata lain sumber kedua atau ketiga dan selanjutnya biasanya melalui hasil dokumentasi orang lain atau lembaga (Creswell, 2016). Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara wawancara mendalam, observasi atau pengamatan dan penggunaan dokumen. Penelitian ini melakukan pengolahan dan analisis data dengan menggunakan model analisis SWOT secara kualitatif dengan menggunakan data-data hasil wawancara kepada para informan. Model analisis SWOT menggabungkan antara faktor **S** dengan **W** menjadi satu yaitu sebagai faktor internal, kemudian penggabungan antara **O** dengan **T** yang menjadi faktor eksternal. Analisis SWOT merupakan analisis yang membandingkan antara *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Kesempatan), dan *Threats* (Ancaman) (Rangkuti, 2015).

Perolehan data yang didapatkan dari penelitian lapangan mempunyai sifat yang subyektif, sehingga sebelum dimaknai data memerlukan uji validitas atau dalam istilah kualitatif data harus absah. Teknik pengujian keabsahan data dalam budaya kualitatif dikenal dengan teknik triangulasi, yaitu merupakan perpaduan dari beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data yang diperoleh untuk diuji konsistensinya. Oleh karena itu penggunaan triangulasi oleh peneliti dalam penelitian kualitatif, maka berarti peneliti telah mengunci kredibilitas data (Indrawan & Yaniawati, 2014). Keabsahan data penting untuk melihat kesesuaian data dengan maksud penelitian, dan teknik triangulasi merupakan teknik yang memanfaatkan dan menggunakan sesuatu data diluar data untuk melakukan perbandingan data atau cross cek data yang diuji (Moleong, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara mendalam kepada 7 (tujuh) orang dengan posisi jabatan strategis di perusahaan PT. Masaji Kargosentra Tama (PT. MKT),

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

| No. | Nama | Jabatan | Fokus Wawancara |
|-----|-------------|--|---|
| 1. | Bapak A.D.Y | Direktur | Strategi manajerial, struktur organisasi, dan arah pengembangan perusahaan serta SDM secara umum. |
| 2. | Bapak I.H.A | Kepala Divisi Operasional Multimoda | Struktur operasional multimoda, tantangan SDM, sistem kerja antarunit, posisi PT. MKT sebagai BUAM. |
| 3. | Bapak T.M.D | Kepala Operasional Warehouse (Pergudangan) | Pengelolaan SDM warehouse, kompetensi teknis, tantangan koordinasi dengan unit lain. |

| | | | |
|----|-------------|---|---|
| 4. | Bapak P.B.W | Head of Project Management Office (PMO) | Kompetensi SDM lintas fungsi, pelatihan praktis untuk sales multimoda, penguatan soft skill. |
| 5. | Bapak S.A.A | Head of Quality, Health, Safety, and Environment (QHSE) | Implementasi sistem QHSE, dukungan terhadap proyek premium, dan tantangan standarisasi antar cabang. |
| 6. | Bapak A.E.P | Kepala Tim Operasional Transportasi Multimoda | Operasional harian multimoda, kompetensi teknis, jaringan vendor, peluang dari regulasi DJBC terbaru. |
| 7 | Ibu L.L.H | Head of Human Capital & Facility Services | Strategi rekrutmen, sistem pelatihan, pengembangan karier, dan kebijakan manajemen SDM. |

Sumber: Catatan Lapangan Peneliti, 2025

Adapun hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kondisi Kompetensi Sumber Daya Manusia PT.Masaji Kargosentra Tama

Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. MKT telah membentuk struktur organisasi yang mendukung operasional multimoda, termasuk dengan menugaskan tim khusus seperti *sales*, *planner*, *tracer*, *hingga vendor management*. Namun, masih terdapat tantangan dalam hal kompetensi SDM dimana standar kompetensi khusus angkutan multimoda belum ada dan hanya bersifat umum selama ini. Akibatnya hal ini menunjukkan adanya kekosongan kerangka kompetensi internal yang spesifik, yang berdampak pada inkonsistensi dalam penguasaan teknis antar staf. PT. MKT menerapkan strategi pengembangan SDM berbasis pelatihan terstruktur yang difasilitasi oleh *Samudera Indonesia Corporate University* (SICU) dan *platform e-learning* seperti *Udemy*. Setiap karyawan diwajibkan mengikuti minimal 36 (tiga puluh enam) jam pelatihan per tahun. Pelatihan dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang disusun tiap unit dan direview oleh divisi *Human Capital*. Pelatihan tidak hanya teknis, tetapi juga mencakup *soft skill* seperti *leadership*, komunikasi, dan analisis risiko. Beberapa tantangan utama dalam pengembangan SDM PT. MKT meliputi tingginya tingkat *turnover* (khususnya *sales*), lemahnya *soft skill* (daya juang, disiplin, komunikasi), belum seragamnya implementasi QHSE antar cabang, serta ketergantungan pada vendor lokal yang tidak selalu berkualitas. Selain itu, pembajakan SDM *pasca-bidding* juga menjadi ancaman serius bagi kontinuitas proyek multimoda.

2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Angkutan Multimoda PT. MKT

Hasil Analisis Internal, yaitu Faktor-Faktor Kekuatan (*Strength*) dan Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*), dan Analisis Eksternal, yaitu Faktor-Faktor Peluang (*Oppurnities*) dan Faktor-Faktor Ancaman (*Threats*) PT. Masaji Kargosentra Tama adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Faktor-Faktor Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Oppurnities*) dan Ancaman (*Threats*) PT. Masaji Kargosentra Tama

| No. | Kekuatan (<i>Strength</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|-----|---|---|
| 1. | Struktur organisasi multimoda lengkap (<i>sales</i> , <i>operasional</i> , <i>finance</i> , <i>vendor management</i>) | Belum ada standar kompetensi khusus multimoda (<i>sales</i> , <i>planner</i> , <i>tracer</i> , <i>VM</i> , dll.) |
| 2. | SDM inti memiliki kompetensi dan sertifikasi sesuai fungsi | <i>Turnover</i> tinggi di posisi sales dan staf potensial lainnya |
| 3. | Sistem pelatihan internal tersedia (SICU, Udemy, program 36 jam/tahun) | Kompetensi <i>soft skill</i> masih lemah (daya juang, disiplin, komunikasi) |
| 4. | Budaya kerja dan koordinasi antar tim sangat baik | Kapasitas Vendor Management belum memadai (SDM & struktur) |
| 5. | Akses jejaring vendor kuat di beberapa wilayah | Implementasi QHSE belum seragam di semua cabang |
| 6. | Didukung sinergi grup Samudera Indonesia | Tidak semua staf memiliki wawasan lintas fungsi logistik (gudang, bea cukai) |
| 7. | Implementasi QHSE dan CSMS meningkat (skor naik dari 49 ke 80) | Terlalu nyaman dengan zona kerja saat ini – kurang inovatif |

| No. | Kekuatan (<i>Strength</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|-----|---|--|
| 8. | PT. MKT satu-satunya BUAM di Samudera Group – posisi strategis | Rekrutmen manajerial lambat dan birokratis |
| No | Peluang (<i>Oppurnities</i>) | Ancaman (<i>Threats</i>) |
| 1. | Perluasan pasar multimoda yang belum banyak dieksplor | SDM berkualitas sering dibajak (hijacking SDM <i>posta-bidding</i> atau via LinkedIn) |
| 2. | Regulasi baru (DJBC No. 22/2024) mendukung eksistensi dokumen multimoda | Kompetitor asing (DHL, Linfox) dan lokal memiliki sistem QHSE lebih mapan |
| 3. | Program pelatihan internal bisa didesain lebih spesifik (mis. sales multimoda) | Customer belum memahami nilai legalitas BUAM, lebih fokus ke harga/servis |
| 4. | Mobilitas SDM dalam grup Samudera membuka jenjang karier | Ketergantungan tinggi pada vendor eksternal di daerah – sulit kontrol harga dan kualitas |
| 5. | QHSE sebagai nilai jual untuk masuk pasar premium (SKK Migas, Geothermal) | Komitmen manajemen bisa berubah bila terjadi pergantian BOD |
| 6. | Observasi lintas unit memungkinkan adopsi <i>best practice</i> | Belum ada kurikulum khusus praktis “how to sell multimoda service” |
| 7. | Sertifikasi terpadu dan kolaborasi dengan asosiasi logistik nasional/internasional dapat dikembangkan | Implementasi Sistem QHSE antar cabang belum seragam, terutama cabang kecil |
| 8. | | Karyawan muda merasa tidak diberi ruang aktivasi ide – berpotensi kecewa dan keluar |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

3. Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT menjadi dasar untuk merumuskan empat pilihan strategi utama:

1) Strategi SO (*Strength–Opportunity*): menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, 2) Strategi WO (*Weakness–Opportunity*): meminimalkan kelemahan dengan menangkap peluang, 3) Strategi ST (*Strength–Threats*): memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi atau mengurangi ancaman, 4) Strategi WT (*Weakness–Threats*): menghindari risiko dengan memperbaiki kelemahan sekaligus meredam ancaman eksternal. Adapun hasil analisis SWOT PT. Masaji Kargosentra Tama adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Matriks SWOT Pengembangan SDM Multimoda di PT. MKT

| | Kekuatan (<i>Strength</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|--------------------------------|--|--|
| Peluang (<i>Oppurnities</i>) | Strategi SO | Strategi WO |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan struktur organisasi multimoda yang lengkap (S1) untuk menyasar pasar multimoda nasional yang belum tergarap (O1). 2. Menggunakan legalitas BUAM (S2) untuk menjawab regulasi DJBC terbaru (O2) dan mengedukasi pasar tentang nilai tambah legalitas (O4). 3. Mengintegrasikan program SICU & Udemy (S3) dengan pengembangan kurikulum pelatihan sales multimoda (O3). 4. Mengoptimalkan koordinasi lintas unit (S4, S7) untuk penguatan kolaborasi antarunit Samudera (O6). 5. Meningkatkan peran QHSE sebagai daya jual SDM (S5) untuk masuk ke proyek SKK Migas dan geothermal (O5). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun standar kompetensi khusus multimoda (W1) berbasis regulasi terbaru dan peluang edukasi pasar (O2, O4). 2. Membuat pelatihan soft skill dan program retensi (W2, W3) dengan memanfaatkan platform SICU & digitalisasi pelatihan (O7). 3. Memperbaiki struktur vendor management (W4) dengan belajar dari kolaborasi antarunit dan sistem existing Samudera (O6). 4. Mengembangkan jalur karier dan sistem kaderisasi berbasis proyek (W8) untuk mendorong loyalitas dan regenerasi SDM. 5. Merancang pelatihan penjualan multimoda berbasis praktik (W7) sebagai jawaban dari potensi pengembangan kurikulum internal (O3). |
| Ancaman (<i>Threats</i>) | Strategi ST | Strategi WT |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengandalkan legalitas BUAM dan struktur organisasi kuat (S1, S2) untuk menghadapi kompetitor asing dan startup (T2). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menutup gap kompetensi non-SKKNI dan informal (W1, W6) untuk menghindari kesenjangan dengan SDM kompetitor (T2). |

| Kekuatan (<i>Strength</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|--|--|
| <p>2. Mempublikasikan pencapaian QHSE dan CSMS (S5) untuk menepis keraguan customer terhadap value legalitas BUAM (T3).</p> <p>3. Mengoptimalkan jejaring vendor utama (S6) untuk mengurangi risiko ketergantungan vendor luar daerah (T4).</p> <p>4. Menggunakan program pelatihan internal (S3, S8) untuk mengatasi resistensi terhadap digitalisasi dan sistem baru (T7).</p> | <p>2. Meningkatkan pelatihan dan kompensasi posisi sales (W2, W7) untuk mengurangi pembajakan SDM pasca-bidding (T1).</p> <p>3. Menstandarisasi implementasi QHSE antar cabang (W5) untuk menghindari penurunan reputasi dalam tender nasional (T6).</p> <p>4. Mengurangi ketergantungan pada vendor tak siap (W4) dengan menambah vendor pool dan sistem kontrol guna antisipasi ekspansi (T4, T8).</p> |

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, strategi *Strength–Opportunity* (SO) dipilih sebagai arah utama dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) PT. MKT. Strategi ini dinilai paling sesuai dengan kondisi aktual perusahaan, di mana PT. MKT memiliki sejumlah kekuatan internal yang solid—seperti legalitas resmi sebagai BUAM, struktur organisasi multimoda yang lengkap, sistem pelatihan digital terintegrasi, serta budaya kerja lintas unit yang kolaboratif—yang dapat dimaksimalkan untuk merespons peluang eksternal yang semakin terbuka lebar.

4. Analisis Implementasi Pengembangan Kompetensi SDM Angkutan Multimoda

Sebagai bentuk pengakuan terhadap pentingnya peran SDM Angkutan Multimoda, berbagai regulasi telah disusun, termasuk Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Angkutan Multimoda dan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) yang mengatur unit-unit kompetensi teknis di bidang transportasi, pergudangan, dan konsolidasi muatan. Namun, berdasarkan analisis terhadap regulasi dan implementasi di lapangan, masih terdapat banyak celah dalam pengembangan kompetensi SDM multimoda secara menyeluruh. Beberapa fungsi penting seperti penyediaan ruang muatan dan kepabeanan belum memiliki standar kompetensi tersendiri, sementara kompetensi yang ada masih bersifat parsial dan berorientasi pada satu moda angkutan saja. Lebih dari itu, tantangan juga muncul dalam bentuk belum tersedianya skema sertifikasi yang komprehensif dan lembaga pelatihan serta sertifikasi kompetensi yang mampu mengakomodasi kebutuhan praktis badan usaha angkutan multimoda. Kondisi ini menghambat lahirnya SDM profesional yang memiliki kecakapan lintas fungsi—baik dari sisi operasional, manajerial, maupun digitalisasi proses logistik. Hasil studi awal di PT. Masaji Kargosentra Tama menunjukkan bahwa perusahaan tersebut belum memiliki SDM yang tersertifikasi khusus dalam bidang angkutan multimoda, dan baru akan mengikuti program pengembangan jika tersedia lembaga yang sah dan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan industri. Oleh karena itu, analisis terhadap implementasi pengembangan kompetensi SDM angkutan multimoda menjadi sangat relevan untuk menjawab kebutuhan industri dan mendukung kebijakan logistik nasional.

Tabel 4. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Angkutan Multimoda

| No. | Acuan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) | Jumlah Unit Kompetensi |
|-----|--|------------------------|
| 1. | 114 Tahun 2015 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Transportasi dan Pergudangan Pokok Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan Bidang Transportasi Multimoda Subbidang Pengurusan Pengangkutan | 15 Unit |
| 2. | 182 Tahun 2016 Tentang Penetapan SKKNI Kategori Transportasi dan Pergudangan Pokok Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan Bidang Transportasi Multimoda Subbidang Pengurusan Pergudangan | 22 Unit |
| 3. | 120 Tahun 2016 Tentang Penetapan SKKNI Kategori Transportasi dan Pergudangan Pokok Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan Bidang Transportasi Multimoda | 9 unit |

| No. | Acuan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) | Jumlah Unit Kompetensi |
|-----|---|------------------------|
| | Subbidang Penanganan Konsolidasi | |
| 4. | Belum ditetapkan SKKNI subbidang Penyediaan Ruang Muatan | - |
| 5 | Belum ditetapkan SKKNI subbidang Kepabeanan | - |
| | Total Unit Kompetensi Angkutan Multimoda (Saat ini) | 46 Unit |

Sumber: Peraturan Menteri Perhubungan, diolah oleh Peneliti (2025)

Pembahasan

1. Kondisi Kompetensi SDM Angkutan Multimoda PT. MKT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun PT. MKT telah memiliki struktur organisasi multimoda yang fungsional—termasuk tim *tracer*, *planner*, *vendor management*, dan *sales*—belum terdapat standar kompetensi internal yang secara eksplisit merujuk pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) sektor angkutan multimoda. Hal ini mengindikasikan bahwa proses peningkatan kompetensi SDM masih bersifat informal dan berbasis pengalaman praktis, bukan berbasis unit kompetensi terukur seperti yang dimandatkan dalam SKKNI Nomor 114 tahun 2015 (angkutan), SKKNI Nomor 182 tahun 2016 (pergudangan), dan SKKNI Nomor 120 tahun 2016 (konsolidasi). Dalam konteks teori manajemen strategis, (Robbins et al., 2016) menegaskan pentingnya organisasi memulai strategi dari *internal environment scanning*, yaitu dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa salah satu kelemahan internal PT. MKT adalah kesenjangan kompetensi yang tidak terpetakan secara sistemik. Belum adanya integrasi SKKNI dalam perencanaan SDM mengindikasikan lemahnya *strategic alignment* antara pengembangan SDM dengan arah bisnis perusahaan. Selanjutnya, jika dikaitkan dengan model pengembangan SDM dari (Ulrich, 1998), PT. MKT saat ini berada dalam fase *build*, yaitu saat organisasi seharusnya mulai berinvestasi dalam pembangunan kompetensi yang relevan. Namun, karena pelatihan di PT. MKT lebih bersifat insidental dan belum terukur, maka proses pengembangan cenderung belum maksimal. Dalam hal ini, pelatihan yang tidak berbasis kebutuhan jabatan juga bertentangan dengan prinsip *Training Need Analysis* (TNA) menurut (Suwatno, 2011), yang menekankan pentingnya pengembangan berdasarkan pemetaan jabatan dan gap kompetensi. Lebih lanjut, hal ini juga berhubungan dengan konsep kompetensi sebagai modal manusia (*human capital*) dari teori *Human Capital* (Becker, 1994), di mana kompetensi yang tidak terdokumentasi dan tidak terstandar akan sulit dikembangkan menjadi aset organisasi. Artinya, meskipun PT. MKT memiliki banyak SDM berpengalaman, tanpa proses standarisasi berbasis SKKNI, organisasi akan kesulitan membangun *career path*, melakukan promosi berbasis *merit system*, dan menyiapkan SDM untuk ekspansi layanan multimoda nasional dan internasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi kompetensi SDM di PT. MKT saat ini belum sepenuhnya siap untuk mendukung transformasi bisnis multimoda secara optimal, dan membutuhkan langkah-langkah penguatan sistem berbasis standar nasional agar selaras dengan arah pengembangan industri logistik berbasis legalitas BUAM dan tuntutan pasar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun PT. MKT telah membentuk struktur organisasi multimoda lengkap, kompetensi SDM masih belum merujuk pada SKKNI. Kondisi informal sejalan dengan temuan Simanjuntak & Malau (2019), yang menyatakan bahwa *port operators* di Indonesia sangat membutuhkan implementasi SKKNI untuk memenuhi standar kompetensi dan menghasilkan SDM yang memiliki *knowledge*, *skill*, *attitude/behavior*. Dalam kerangka teori Robbins et al., (2016), fenomena ini mencerminkan kelemahan dalam *internal environment scanning*. Sedangkan teori Human Capital dari Becker (1994) menekankan bahwa tanpa standar formal, kompetensi individu tidak dapat dikembangkan menjadi aset organisasi. Penelitian oleh Simanjuntak et al., (2024) tentang efektivitas pendidikan logistik di institusi Indonesia menunjukkan bahwa

pelatihan berbasis program dan studi kasus secara signifikan meningkatkan kompetensi dan efisiensi operasional. Hal ini mendukung pentingnya kurikulum “*How To Sell Multimoda*” dan *Training Need Analysis* (TNA) di PT. MKT . Namun, studi tersebut juga menyoroti kebutuhan akan keterlibatan industri dalam mendesain kurikulum. Ini sesuai dengan prinsip TNA yang disampaikan Suwatno (2011) bahwa pendidikan efektif harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan nyata. Tohir et al. (2024) menyimpulkan bahwa legalitas BUAM adalah prasyarat utama untuk kompetisi di sektor multimoda, dan bahwa pemenuhan peraturan pemerintah (misalnya melalui regulasi MTO Permenhub) menjadi fondasi efisiensi sistem logistik nasional. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian PT. MKT , di mana legalitas BUAM dan QHSE menjadi aset utama untuk membedakan layanan di pasar dan memenangkan tender. Studi lainnya mengenai implementasi multimoda di Pulau Jawa Syaban et al. (2023) mencatat bahwa keberhasilan sistem multimoda bergantung pada koordinasi lintas pemangku kepentingan dan evaluasi berkala. Ini menekankan pentingnya strategi rotasi lintas unit dan proyek kolaboratif di lingkungan Samudera Indonesia Group, meningkatkan kemampuan adaptasi SDM dan sinergi operasional.

2. Strategi Pengembangan SDM Multimoda Yang Relevan di PT. MKT

Dari hasil analisis SWOT, strategi *Strength–Opportunity* (SO) dipilih sebagai strategi yang paling tepat bagi PT. MKT dalam mengembangkan SDM multimoda. Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan internal—seperti struktur multimoda yang lengkap, legalitas BUAM, sistem pelatihan digital (*SICU & Udemy*), dan budaya kolaboratif antarunit—untuk merespons peluang eksternal seperti terbukanya pasar multimoda nasional dan diperkuatnya peran BUAM melalui peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Strategi SO ini selaras dengan teori sumber daya (*Resource-Based View/RBV*) seperti dijelaskan oleh Pfeffer (2005), bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) hanya bisa dicapai dengan memanfaatkan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi. Dalam konteks ini, SDM yang tersertifikasi, adaptif terhadap sistem multimoda, dan memahami keunggulan legalitas BUAM menjadi kekuatan utama yang dapat mendorong pertumbuhan PT. MKT . Implementasi strategi SO juga didukung oleh pendekatan *build & bind* dalam MSDM strategis (Ulrich, 1998), yaitu mengembangkan kompetensi baru melalui pelatihan (*build*) dan mempertahankan talenta dengan insentif serta jalur karier yang jelas (*bind*). Di PT. MKT , hal ini tampak dalam penyusunan kurikulum internal penjualan layanan multimoda, pelatihan soft skill, dan penguatan retensi melalui sertifikasi *QHSE* dan pelibatan dalam proyek lintas entitas Samudera Indonesia Group. Strategi ini juga memperkuat konsep Manajemen SDM Strategis (*Strategic Human Resource Management*) sebagaimana dirumuskan oleh Collings et al. (2018) yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh keterpaduan antara tujuan bisnis dan sistem pengembangan SDM. Program rotasi proyek, pelatihan berbasis digital, dan penyusunan peta kompetensi internal menunjukkan bahwa PT. MKT mulai bergerak menuju sistem SDM yang responsif terhadap kebutuhan pasar dan mendukung ekspansi perusahaan. Dengan mengimplementasikan strategi SO, PT. MKT tidak hanya berupaya menutup celah kompetensi, tetapi juga membangun posisi SDM sebagai penggerak utama transformasi bisnis multimoda. Strategi ini mampu menjawab tantangan daya saing, regulasi, dan loyalitas SDM sekaligus, serta mendukung pencapaian misi perusahaan sebagai operator multimoda nasional yang legal, profesional, dan berdaya saing. Temuan menunjukkan bahwa PT. MKT belum menerapkan standar kompetensi berbasis SKKNI untuk fungsi-fungsi kunci multimoda. Hal ini memicu **gap kompetensi** dan melemahkan daya saing. Studi oleh Simanjuntak & Malau (2019) mengungkapkan bahwa sertifikasi SDM berbasis SKKNI sangat dibutuhkan untuk operator multimoda agar memenuhi persyaratan legal saat memperoleh izin BUAM . Dalam ranah teori manajemen strategik,

Robbins et al. (2016) menekankan bahwa analisis internal (*scanning*) sangat krusial untuk memahami kelemahan organisasi. Sedangkan teori *Human Capital* (Becker, 1994) menekankan pentingnya aset kompetensi yang terstruktur — sebuah hal yang belum dimiliki PT. MKT saat ini. Pembahasan menunjukkan kebutuhan kurikulum “*How To Sell Multimoda Transport*” dan pelatihan sistematis melalui TNA. Studi Simanjuntak et al (2024) mendukung hal ini, menyatakan bahwa pendidikan multimoda yang memasukkan studi kasus dan praktik nyata secara signifikan meningkatkan kompetensi dan efisiensi operasional . Temuan ini juga menyoroti kekuatan legalitas BUAM dan budaya kolaborasi sebagai fondasi pengembangan SDM. Penelitian terkait operasional angkutan multimoda di kapal, kontainer, dan logistik menyatakan pentingnya kolaborasi multi-pemangku kepentingan serta regulasi yang jelas agar sistem multimoda efektif . Ini memperkuat teori *Resource-Based View* (RBV) dari Pfeffer, (2005) bahwa sumber daya internal yang terorganisir dan legal merupakan keunggulan yang sulit ditiru kompetitor. Budaya pembelajaran yang ditemukan di Samudera Indonesia Group dan platform pelatihan digital sejalan dengan temuan Budihardjo & Supriyadi (2025), yang menunjukkan bahwa organisasi logistik di pasar berkembang yang menerapkan budaya belajar dan manajemen pengetahuan mengalami efektivitas operasional yang lebih tinggi. Ini mengkonfirmasi teori manajemen SDM strategis dari Collings et al. (2018) yang menegaskan pentingnya pembelajaran organisasi untuk mendukung kemampuan adaptasi dan daya saing jangka panjang.

3. Implementasi Pengembangan Kompetensi SDM Angkutan Multimoda

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di bidang angkutan multimoda di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala mendasar, meskipun sektor ini telah lama menjadi perhatian pemerintah. Salah satu hambatan utama adalah belum lengkapnya standar kompetensi kerja nasional (SKKNI) yang mendukung seluruh kegiatan penunjang angkutan multimoda sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemeritah Nomor 8 Tahun 2011. Saat ini, SKKNI baru mencakup tiga dari lima fungsi utama kegiatan penunjang angkutan multimoda , yaitu pengurusan transportasi, pergudangan, dan konsolidasi muatan, sementara pengurusan penyediaan ruang muatan dan kepabeaan angkutan multimoda ke luar negeri dan ke dalam negeri belum memiliki SKKNI tersendiri. Selain itu, unit-unit kompetensi yang tersedia bersifat parsial dan teknis, hanya mewakili aktivitas dari satu moda transportasi tertentu, sehingga belum mencerminkan kompleksitas dan keterpaduan sistem multimoda yang melibatkan setidaknya dua moda dalam satu kontrak layanan logistik. Ketiadaan skema sertifikasi kompetensi yang holistik dan terintegrasi menyebabkan belum tersedianya program pendidikan dan pelatihan yang relevan dan sesuai standar untuk mencetak SDM profesional di bidang ini. Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) pun belum memiliki skema spesifik yang dapat mengakomodasi kebutuhan badan usaha angkutan multimoda (BUAM). Padahal, keberadaan SDM yang kompeten merupakan syarat legal operasional BUAM, sebagaimana diatur dalam peraturan angkutan Multimoda. Studi kasus di PT.MKT menunjukkan bahwa perusahaan bersedia berpartisipasi dalam program pelatihan dan sertifikasi, asalkan tersedia lembaga dan kurikulum yang sesuai. Oleh karena itu, penyusunan usulan standar kompetensi yang lebih lengkap—meliputi aspek operasional, pemasaran, keuangan, manajemen risiko, teknologi, dan digitalisasi—merupakan langkah penting untuk menjawab kebutuhan pengembangan SDM multimoda secara menyeluruh dan aplikatif.

Temuan bahwa SKKNI angkutan multimoda di Indonesia baru mencakup tiga dari lima fungsi utama kegiatan penunjang angkutan multimoda dan bersifat teknis serta parsial sejalan dengan temuan Simanjuntak & Malau (2019). Mereka menunjukkan bahwa pelabuhan-pelabuhan di Indonesia membutuhkan kompetensi tinggi dari SDM, namun implementasi SKKNI belum mampu menjangkau seluruh fungsi kerja. Keduanya sepakat

bawa unit kompetensi yang ada belum cukup spesifik dan tidak mampu menjawab kompleksitas operasional angkutan logistik modern. Penekanan dalam hasil penelitian ini mengenai belum adanya skema sertifikasi multimoda yang terintegrasi diperkuat oleh Tohir et al. (2024) yang menyatakan bahwa aspek legalitas dan regulasi di sektor logistik masih minim dipenuhi. Mereka mencatat bahwa hanya 58% perusahaan memiliki legalitas multimoda, salah satu penyebabnya adalah ketiadaan SDM yang tersertifikasi sesuai regulasi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa sistem sertifikasi dan standar yang diakui, perusahaan akan kesulitan memenuhi syarat legal sebagai BUAM. Studi Simanjuntak et al. (2024) menyoroti bahwa pendidikan logistik di Indonesia belum terhubung erat dengan kebutuhan nyata di sektor multimoda. Penelitian ini memperkuat temuan dengan bukti bahwa PT. MKT belum memiliki SDM tersertifikasi dan belum ada program pelatihan berbasis standar kompetensi yang dapat diikuti secara relevan. Ini membuktikan perlunya koneksi antara kurikulum pendidikan/pelatihan dengan unit-unit kompetensi angkutan multimoda. Penelitian ini mengangkat kekosongan besar dalam aspek operasional non-teknis seperti pemasaran, keuangan, manajemen risiko, dan digitalisasi. Hal ini melengkapi kekurangan dalam studi Budihardjo & Supriyadi (2025) yang menyoroti bahwa organisasi logistik belum mengelola pengetahuan dan pembelajaran secara strategis. Dengan kata lain, meskipun ada kesadaran akan pentingnya kompetensi, budaya belajar dan perencanaan pelatihan belum dibentuk secara menyeluruh. Syaban et al. (2023) menyampaikan bahwa implementasi sistem multimoda belum maksimal karena lemahnya infrastruktur dan koordinasi. *Penelitian ini menambahkan dimensi baru*, yakni faktor sumber daya manusia yang belum siap karena tidak ada sistem kompetensi yang terstruktur. Maka, Reformulasi strategi pengembangan SDM menjadi bagian integral dari reformasi Sistem Angkutan Multimoda itu sendiri. Lima penelitian terdahulu telah membuka persoalan dari berbagai sisi—regulasi, pendidikan, budaya organisasi, dan kebutuhan pasar. Namun, penelitian ini menutup celah penting yang belum disentuh secara mendalam, yakni absennya sistem pengembangan kompetensi SDM multimoda yang utuh, sistematis, dan aplikatif. Dengan fokus pada ketidaksiapan regulasi SKKNI, ketiadaan skema sertifikasi, serta kebutuhan mendesak industri terhadap SDM tersertifikasi, maka hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan strategis bagi pengembangan kebijakan maupun penyusunan sistem pelatihan di sektor angkutan multimoda.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai strategi pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) angkutan multimoda di PT Masaji Kargosentra Tama (PT.MKT) , dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: bahwa Kompetensi SDM PT. MKT di bidang angkutan multimoda belum sepenuhnya mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) . Strategi pengembangan SDM Angkutan Multimoda yang paling tepat di PT. MKT adalah strategi **Strength–Opportunity** (SO), yaitu memanfaatkan kekuatan internal seperti legalitas BUAM, struktur multimoda, serta platform pelatihan digital (*SICU* dan *Udemy*) untuk merespons peluang eksternal seperti meningkatnya permintaan jasa multimoda dan dukungan regulasi kepabeanan. Pengembangan kompetensi SDM angkutan multimoda di Indonesia belum berkembang secara optimal karena terbatasnya cakupan Standar Kompetensi Nasional Indonesia (SKKNI) yang hanya mencakup tiga dari lima kegiatan penunjang Angkutan Multimoda, belum tersusunnya unit kompetensi yang spesifik dan terintegrasi, serta belum mencakup aspek manajerial, pemasaran, keuangan, dan digitalisasi. Ketiadaan skema sertifikasi kompetensi dan program pelatihan berbasis standar angkutan multimoda juga menjadi penghambat, ditambah dengan belum adanya Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang memiliki skema khusus untuk angkutan multimoda. Kondisi ini menyebabkan kesenjangan besar antara kebutuhan industri dan kesiapan SDM angkutan multimoda, sehingga penyusunan standar

kompetensi yang menyeluruh dan mencakup semua aspek kegiatan angkutan multimoda menjadi hal yang sangat mendesak untuk dilakukan.

REFERENSI

- Aprianto, B., & Jacob, F. A. (2013). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. PPM.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Survey Triwulanan Kegiatan Usaha Terintegrasi Tahun 2019*. Badan Pusat Statistik.
- Bank, W. (2023). *Logistic Performance Index 2019*. World Bank. <https://lpi.worldbank.org/>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oup Oxford.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education, third edition* (pp. 15–28). The University of Chicago Press.
- Budihardjo, A., & Supriyadi, F. (2025). Learning culture and organizational effectiveness in emerging market: An exploratory study in the logistics industry. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 1–7.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human resource management* (pp. 1–23). Routledge.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran (Edisi ke-4)*. Pustaka Pelajar.
- Indrawan, R., & Yaniawati, R. P. (2014). Metodologi Penelitian Kuantitatif. *Kualitatif, Dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, Dan Pendidikan*, Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (11th (ed.)). McGraw-Hill/Irwin. https://books.google.com/books/about/Organizational_Behavior.html?id=wZ1XAAAAAYAAJ
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95–106.
- Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. In *Language* (Vol. 13, Issue 246p).
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Maulana, A. (2016). *Manajemen jilid 1*.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, M., & Malau, A. G. (2019). *Level of Competency Needs Assessment Based on Permenhub No. PM 7 of 2018 Concerning the Master Plan for Skkni Development Transportation Sector*.
- Simanjuntak, M., Umasangaji, F., Baihaqi, B., Malau, A. G., & Simanjuntak, M. B. (2024). Enhancing Multimodal Transportation Through Logistics Education: A Case Study Of Indonesian Institutes. *International Journal of Multilingual Education and Applied Linguistics*, 1(3), 1–10.
- Sullivan, F. &, & Perevenzentsev, M. (2016). *Strategic Opportunity Analysis of the Global Smart City Market*. Frost & Sullivan.
- Suwatno, H. (2011). dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syaban, A. S. N., Fitriani, N., & Ahmad, R. (2023). Implementation of Multimodal Transportation in Logistics on Java Island. *Jurnal Teknologi Transportasi Dan Logistik*, 4(2), 121–130.
- Tohir, M., Primadi, A., & Kurniawan, I. A. (2024). Impact Innovation Logistics, Collaboration Between Mode and Government Regulation on The Competitiveness of Freight Forwarding Companies. *Siber Journal of Transport and Logistics*.

- Tomasoa, J., Romadhani, M., & Qamilla, N. (2024). Kajian Biaya Logistik Maritim Di Indonesia Melalui Perspektif Kelembagaan. *Stabilita|| Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, 12(2), 170–180.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1998), 1.