

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri logistik merupakan pilar strategis dalam konstelasi ekonomi global yang memfasilitasi aliran barang dan jasa secara lintas batas dengan tuntutan efisiensi yang sangat tinggi. Seiring dengan percepatan transformasi digital dan pertumbuhan e-commerce, sektor logistik di Indonesia menghadapi tekanan yang signifikan untuk meningkatkan kapabilitas operasionalnya guna memenuhi ekspektasi pasar yang kian dinamis. Berdasarkan data terbaru dari *World Bank Logistics Performance Index (LPI) tahun 2023*, Indonesia mencatatkan skor sebesar 3,0, yang menunjukkan bahwa performa logistik nasional masih berada di bawah rata-rata global sebesar 3,2 *Arvis et al., (2023:14)*. Kesenjangan efisiensi ini merupakan tantangan makro yang berdampak langsung pada daya saing perusahaan penyedia jasa kargo di tingkat domestik maupun internasional. Fenomena ini dipertegas oleh laporan Badan Pusat Statistik *Keadaan Angkatan kerja di Indonesia Labor Force Situation in Indonesia, (2023:42)* yang mengungkapkan bahwa biaya logistik di Indonesia masih mendominasi sekitar 23% dari *Produk Domestik Bruto (PDB)*, angka yang jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan Singapura yang hanya menyentuh angka 8%.

Tingginya biaya operasional ini mencerminkan adanya inefisiensi dalam manajemen rantai pasok dan tata kelola internal pada banyak perusahaan logistik di Indonesia. PT Andalan Cargo Service, sebagai salah satu aktor utama dalam industri kargo udara, tidak luput dari tantangan ini, di mana perusahaan sering kali dihadapkan pada masalah keterlambatan pengiriman dan fluktuasi kualitas layanan. Inefisiensi operasional tersebut tidak hanya merugikan secara finansial bagi perusahaan, tetapi juga mengikis kepercayaan pelanggan yang menuntut keandalan dan ketepatan waktu dalam setiap transaksi pengiriman.

Tabel 1. 1 Populasi Pelanggan dan Data Operasional PT Andalan Cargo Service pada bulan Januari 2025

No	Pelanggan	Tanggal Target Pengiriman	Tanggal Realisasi Pengiriman	Relasi	Keterangan
1	PT Diamond Diaci Anugrah Jaya	05 Januari 2025	07 Januari 2025	Mitra bisnis tetap	Terjadi keterlambatan pengiriman selama 2 hari yang menimbulkan keluhan pelanggan terkait ketepatan waktu layanan.
2	PT Fuji Technica Indonesia	12 Januari 2025	12 Januari 2025	Kontrak kerja	Pengiriman dilakukan sesuai jadwal yang telah ditetapkan sehingga tidak ditemukan keluhan dari pelanggan.
3	PT Kevit Indonesia	15 Januari 2025	18 Januari 2025	Kerja sama operasional	Terjadi keterlambatan selama 3 hari akibat kendala pada proses operasional internal perusahaan.
4	PT Power Elektrik Nusantara	20 Januari 2025	22 Januari 2025	Relasi proyek	Pengiriman mengalami keterlambatan 2 hari yang disebabkan oleh kurang optimalnya koordinasi dalam proses distribusi.
5	PT Totoku Ind Onesie	23 Januari 2025	23 Januari 2025	Mitra industri	Pengiriman terlaksana sesuai target waktu dan proses operasional berjalan dengan baik tanpa hambatan yang berarti.
6	PT Aneka Material Persada	25 Januari 2025	28 Januari 2025	Kerja sama supply	Terjadi keterlambatan selama 3 hari yang disebabkan oleh kendala pada proses pengiriman serta kurang efektifnya manajemen waktu operasional.

Sumber : Data Operasional PT Andalan Cargo Service bulan Januari

Berdasarkan analisis terhadap data operasional dan struktur organisasi, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Management (TQM)* di PT. Andalan Cargo Service belum berjalan secara optimal dan diperkirakan baru diterapkan dalam kurun waktu 1–2 tahun terakhir secara parsial. Ketidakefektifan ini disebabkan oleh beberapa faktor utama, yaitu ketidakkonsistenan proses operasional, lemahnya koordinasi antarbagian, rendahnya pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan, belum optimalnya pemberdayaan karyawan, belum terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan, serta kepemimpinan kualitas yang belum maksimal. Kondisi tersebut

mengakibatkan masih terjadinya keterlambatan pengiriman dan ketidaksesuaian kualitas layanan, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep TQM yang ideal dengan praktik yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan penguatan implementasi TQM secara menyeluruh agar dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan secara signifikan. Dalam merespons kompleksitas tantangan tersebut, implementasi *Total Quality Management (TQM)* diidentifikasi sebagai paradigma manajerial yang mampu mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi menuju standar kualitas yang unggul. TQM bukan sekadar sistem kontrol teknis, melainkan sebuah filosofi budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui keterlibatan aktif seluruh elemen sumber daya manusia *Yunus & Fakhreza, (2021:88)*. Studi yang dilakukan oleh *Insyarah Lu et al., (2024:102)*. Dalam Jurnal Syntax Admiration menekankan bahwa implementasi TQM yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan daya saing perusahaan hingga 51,1% melalui optimalisasi efisiensi proses internal.

Namun, transisi menuju manajemen kualitas total pada PT Andalan Cargo Service masih menghadapi berbagai hambatan, mulai dari rendahnya komitmen pada perbaikan berkelanjutan hingga pengambilan keputusan yang belum sepenuhnya berbasis pada fakta lapangan. *Anandy & Hasin, (2023:54)*, tanpa adanya kepemimpinan kualitas yang kuat, inisiatif TQM sering kali gagal memberikan dampak nyata pada kinerja operasional harian. Oleh karena itu, diperlukan integrasi antara fokus pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan manajemen berbasis fakta untuk menciptakan siklus perbaikan yang berkesinambungan. *Rini et al., (2024:33)* dalam penelitian mereka di *International Journal of Entrepreneurship and Business Management* menyatakan bahwa fokus pada kepuasan pelanggan merupakan variabel krusial yang menentukan keberhasilan kinerja operasional di sektor jasa. Penerapan TQM yang sistematis diharapkan dapat mereduksi tingkat kesalahan operasional dan meningkatkan *Service Level Agreement (SLA)* pengiriman pada PT Andalan Cargo Service. *Rini et al., (2024:37)*. Hal ini selaras dengan kebutuhan PT Andalan Cargo Service untuk melakukan standarisasi mutu di setiap lini layanan guna meminimalisir variabilitas proses operasional yang sering kali menyebabkan inefisiensi. Selain aspek teknis, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan menjadi kunci utama dalam memastikan filosofi kualitas dapat terinternalisasi dengan baik dalam setiap tindakan operasional.

Kegagalan dalam melibatkan karyawan secara aktif sering kali menjadi penyebab utama stagnasi kinerja operasional meskipun teknologi terbaru telah diterapkan *Shaheen, (2022:119)*. Berdasarkan tinjauan empiris dan fenomena yang terjadi pada industri logistik saat ini, terdapat

urgensi untuk melakukan kajian mendalam mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah literatur mengenai penerapan TQM di sektor jasa kargo udara Indonesia dengan merujuk pada standar akademik terkini. Melalui analisis yang komprehensif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT Andalan Cargo Service dalam mengoptimalkan kinerja operasionalnya. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan global yang semakin kompetitif dan memberikan kontribusi nyata terhadap efisiensi biaya logistik nasional.

Tabel 1. 2 Hasil Prasurvey Variabel Total Quality Manajemen (TQM)

No	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Total Quality Management	Ya	Persentase (Ya)	Tidak	Persentase (Tidak)
1	Perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan dalam memberikan pelayanan	15	75%	5	25%
2	Perusahaan menindaklanjuti setiap keluhan pelanggan dengan cepat	13	65%	7	35%
3	Pimpinan memberikan arahan mengenai pentingnya kualitas kerja	16	80%	4	20%
4	Pimpinan melakukan evaluasi terhadap hasil kerja secara berkala	14	70%	6	30%
5	Karyawan dilibatkan dalam memberikan saran untuk meningkatkan kualitas kerja	12	60%	8	40%
6	Perusahaan melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional	13	65%	7	35%
7	Koordinasi antarbagian telah berjalan dengan baik	12	60%	8	40%
8	Kerja sama antarpegawai mendukung kelancaran operasional Perusahaan	15	75%	5	25%
9	Perusahaan melakukan evaluasi dan perbaikan proses kerja secara berkelanjutan	13	65%	7	35%

No	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Total Quality Management	Ya	Persentase (Ya)	Tidak	Persentase (Tidak)
10	Perusahaan melakukan penyempurnaan SOP apabila ditemukan kendala operasional	14	70%	6	30%
11	Seluruh aktivitas operasional telah dilaksanakan sesuai SOP	16	80%	4	20%
12	Kesalahan operasional dapat diminimalkan karena seluruh proses telah mengikuti SOP	13	65%	7	35%

Sumber: Hasil Pra-Survei Penelitian

Berdasarkan Tabel 1.2, implementasi Total Quality Management di PT Andalan Cargo Service telah menunjukkan kondisi yang cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perhatian. Persentase jawaban "Tidak" tertinggi terdapat pada indikator keterlibatan karyawan dalam memberikan saran untuk meningkatkan kualitas kerja dan koordinasi antarbagian, masing-masing sebesar 40%. Selain itu, sebanyak 35% **responden** menyatakan bahwa penanganan keluhan pelanggan, pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah, evaluasi dan perbaikan proses kerja, serta upaya meminimalkan kesalahan operasional masih belum berjalan secara optimal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management masih memerlukan penguatan, terutama pada aspek *employee involvement*, *teamwork*, dan *continuous improvement*, agar proses kerja dapat berjalan lebih efektif dan mendukung peningkatan kualitas layanan.

Tabel 1. 3 Hasil Prasurvey Variabel Kinerja Operasional

No	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional	Ya	Persentase (Ya)	Tidak	Persentase (Tidak)
1	Penggunaan biaya operasional telah dilakukan secara efisien	14	70%	6	30%
2	Perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal	13	65%	7	35%
3	Pengiriman barang selalu dilakukan tepat waktu sesuai target Perusahaan	11	55%	9	45%

No	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional	Ya	Persentase (Ya)	Tidak	Persentase (Tidak)
4	Penanganan barang dilakukan sesuai standar kualitas Perusahaan	15	75%	5	25%
5	Perusahaan mampu menyesuaikan perubahan permintaan pelanggan dengan cepat	13	65%	7	35%
6	Produktivitas kerja karyawan telah mencapai target Perusahaan	14	70%	6	30%
7	Proses pengiriman memiliki lead time yang efektif	12	60%	8	40%
8	Seluruh aktivitas operasional telah dilaksanakan sesuai SOP Perusahaan	16	80%	4	20%
9	Keamanan barang selama proses penyimpanan dan pengiriman telah terjaga dengan baik	17	85%	3	15%
10	Perusahaan mampu meminimalkan kesalahan operasional dalam proses pelayanan	13	65%	7	35%

Sumber: Hasil Pra-Survei Penelitian

Berdasarkan Tabel 1.2, kinerja operasional PT Andalan Cargo Service secara umum telah menunjukkan hasil yang baik, namun masih ditemukan beberapa permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian. Indikator **ketepatan waktu pengiriman** memperoleh persentase jawaban "**Tidak**" tertinggi, yaitu **45%**, yang menunjukkan bahwa pengiriman barang belum selalu dapat dilakukan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, indikator **lead time pengiriman** memperoleh persentase jawaban "**Tidak**" sebesar **40%**, sedangkan pemanfaatan sumber daya, kemampuan menyesuaikan perubahan permintaan pelanggan, dan upaya meminimalkan kesalahan operasional masing-masing memperoleh persentase **35%**. Hasil pra-survei ini menunjukkan bahwa masih terdapat peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas proses operasional melalui penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management secara lebih konsisten dan menyeluruh.

Temuan pada kedua tabel tersebut memperlihatkan bahwa beberapa indikator Total Quality Management yang belum optimal, seperti keterlibatan karyawan, koordinasi antarbagian, dan

perbaikan berkelanjutan, berkaitan dengan indikator kinerja operasional yang juga masih memerlukan peningkatan, terutama pada aspek ketepatan waktu pengiriman dan lead time. Kondisi ini menunjukkan adanya dugaan hubungan antara tingkat implementasi Total Quality Management dengan pencapaian kinerja operasional perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara empiris pengaruh implementasi Total Quality Management terhadap kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada PT Andalan Cargo Service?
2. Bagaimana kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service?
3. Apakah implementasi *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada PT Andalan Cargo Service.
2. Untuk mengetahui kondisi kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional pada PT Andalan Cargo Service.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun, Manfaat dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis:

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen kualitas dengan memberikan bukti empiris baru tentang efektivitas *Total Quality Management* (TQM) di konteks

industri logistik Indonesia. Dengan mengisi gap literatur yang menunjukkan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, studi ini memperkaya teori TQM melalui analisis kuantitatif yang sistematis, seperti pengukuran hubungan kausal antara komponen TQM dan indikator kinerja operasional. Hal ini memungkinkan para akademisi untuk membangun model prediktif yang lebih akurat, mendorong penelitian lanjutan di sektor jasa, dan memperkuat dasar ilmiah untuk praktik manajemen global.

1.4.2 Manfaat Praktis:

1.4.2.1 Bagi perusahaan

Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti pengurangan biaya dan waktu pengiriman, yang langsung dapat diadopsi untuk mencapai produktivitas lebih tinggi dan kepuasan pelanggan maksimal

1.4.2.2 Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi atau landasan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional di industri logistik

1.4.2.3 Bagi Penulis

1. Untuk mengetahui apa yang dapat mempengaruhi kinerja operasional melalui implementasi *Total Quality Management*
2. Untuk menambah pemahaman mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional di PT. Andalan Cargo Service

1.5 RUANG LINGKUP ATAU PEMBATAAN MASALAH

Agar pembahasan yang dilakukan lebih fokus dan terarah, penulis membatasi beberapa hal sebagai berikut:

1. Permasalahan penelitian yang dibahas dibatasi pada pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional di PT. Andalan Cargo Service
2. Objek penelitian adalah seluruh karyawan PT. Andalan Cargo Service yang terlibat dalam proses operasional
3. Pembahasan difokuskan pada karyawan untuk mengetahui pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional di PT. Andalan Cargo Service
4. Data diambil untuk menilai persentase terhadap tinggi rendahnya kinerja operasional dan mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional di PT. Andalan Cargo Service