

EVALUASI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA PT. ANGKASA PURA LOGISTIK, SURAKARTA

R.Aj Tribuwono Cakradarakusuma Laksmikirono

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia
e-mail: *dara.kiranaa@gmail.com*

INTISARI

Persaingan dalam industri jasa pengiriman barang dewasa ini semakin ketat. Saat ini, tercatat bahwa ada 5.000 perusahaan yang bergerak di bidang logistik, 250 diantaranya merupakan perusahaan asing (Olavia, 2015). Oleh karena itu, perusahaan jasa khususnya alangkah baiknya memiliki sebuah keunggulan kompetitif salah satunya dengan mengedepankan akan pentingnya TQM. Keberhasilan penerapan TQM di perusahaan jasa berasal dari kesadaran akan pentingnya kualitas yang melibatkan *top management* hingga karyawannya (Jaca, 2016). Sedangkan Bakti dan Sumaedi (2016), budaya kualitas sebagai penunjang daya saing dapat membantu menilai kualitas jasa transportasi dan dapat membantu mengembangkan strategi perusahaan jasa.

PT. Angkasa Pura Logistik (APLog) adalah perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang logistik, terminal kargo, *regulated agent* dan *general sales agent*. APLog telah melakukan usaha-usaha perbaikan kualitas, budaya kualitas yang ada di perusahaan dan sudah memiliki penilaian sendiri terhadap komponen untuk peningkatan daya saingnya. Namun, seiring dengan perbaikan kualitas APLog tidak terlepas dari faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi TQM. Faktor-faktor tersebut masih mendominasi dan jika tidak diminimalisir dapat menyebabkan kerugian finansial dan nonfinansial, serta masalah reputasi bagi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan ialah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Triangulasi sumber, triangulasi teknik dan *member checking* digunakan dalam meningkatkan kepercayaan dan keaslian terhadap hasil temuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) di APLog belum optimal implementasinya, banyak aspek yang perlu diperbaiki. Komponen penunjang daya saing yang dilakukan oleh APLog sudah memadai, namun terdapat beberapa hal yang masih harus diperbaiki seperti pengadaan fasilitas. Budaya kualitas yang ada di APLog Surakarta sudah memadai, hal ini ditunjukkan dengan adanya etika dan tradisi kerja yang menghasilkan kegiatan operasional yang kondusif.

Kata kunci: logistik; perusahaan jasa; TQM; dan komponen penunjang daya saing.

Pendahuluan

Total Quality Management (TQM) memberikan manfaat meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep TQM telah banyak dilaksanakan oleh beberapa perusahaan manufaktur maupun jasa di luar negeri. Menurut Tari (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa apabila perusahaan mengetahui komponen-komponen untuk membangun TQM maka keberhasilan mencapai tujuan strategik dapat dicapai. Di Indonesia, penelitian mengenai TQM dilakukan di sektor jasa transportasi umum yang dilakukan oleh Bakti dan Sumaedi (2016). Hasilnya, penilaian kualitas sebuah jasa transportasi umum menggunakan model P-Transqual mampu membantu menilai kualitas jasa, faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas jasa, dan mengembangkan strategi perusahaan jasa transportasi. Dengan mengadopsi konsep TQM dalam perusahaan jasa, diharapkan dapat menjadi suatu cara untuk meningkatkan kualitas jasa kargo di Indonesia.

Konsep TQM merupakan konsep perbaikan berkelanjutan yang diterapkan perusahaan pada setiap level operasi. Perbaikan terus-menerus yang dilakukan dengan melakukan pemantauan terhadap kualitas produk dan jasa di setiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk yang

dihasilkan menjadi kecil, atau dengan kata lain kerusakan produk pada tahap-tahap proses produksi cenderung tidak ada. Perusahaan tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya lagi untuk melakukan perbaikan pada produk rusak. Hal tersebut membuat biaya produksi menjadi kecil, laba perusahaan menjadi tinggi dan konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik (Mulyadi, 2003).

PT. Angkasa Pura Logistik (APLog) merupakan perusahaan logistik terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini tentu saja melakukan usaha-usaha perbaikan kualitas agar dapat memenuhi target penjualan yang diharapkan. Kualitas daripada jasa yang dihasilkan oleh perusahaan perlu diperhatikan dengan cara memperbaiki proses bisnisnya. Penulis termotivasi melakukan penelitian di perusahaan kargo milik PT. Angkasa Pura I karena APLog sebagai perusahaan jasa yang sudah menerapkan TQM namun belum optimal pengimplementasiannya. Masih terdapatnya target yang belum tercapai APLog Surakarta dirasa penting untuk diperhatikan oleh perusahaan agar secara terus menerus dapat mengurangi kegagalan yang telah terjadi (Prabowo, 2016).

Berdasarkan penjelasan di atas, riset ini mencoba untuk mengevaluasi pengelolaan terhadap kualitas yang sudah ada di APLog. Diharapkan riset ini mampu

memberikan gambaran yang utuh terkait dengan TQM di perusahaan jasa yang diberikan oleh APLog. Tujuannya untuk mendapatkan pemahaman yang jelas mengenai konsep TQM sebagai alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing serta kendalanya dalam mengimplementasikannya.

Landasan Teori

1. Industri Jasa

Definisi industri jasa menurut Parasuraman dan Berry (2007) merupakan industri yang melakukan kegiatan ekonomi dan menghasilkan produk yang memberikan nilai tambah yang bersifat tidak berwujud (seperti hiburan, kenikmatan, sehat) dan produk tersebut tidak dikonsumsi secara simultan dengan waktu produksi. Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2008) industri jasa adalah industri yang menghasilkan suatu bentuk produk yang bersifat tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan akan sesuatu.

Hasil akhir dari sebuah industri ialah produk, produk dapat berbentuk barang maupun jasa. Sesuai dengan namanya, industri jasa atau pelayanan ialah jenis industri yang menghasilkan produk akhir dalam bentuk jasa atau layanan yang dapat digunakan untuk menunjang kegiatan industri lain atau

langsung dimanfaatkan oleh konsumen. Misalnya industri transportasi udara atau jasa penerbangan yang memberikan jasa penerbangan ke berbagai tempat guna mempermudah mobilitas konsumen ke tempat yang sekiranya sulit dijangkau melalui jalur darat maupun laut.

2. Jasa Kargo

Kargo menurut Kodyat dan Ramaini (1992) adalah layanan khusus angkutan barang dengan menggunakan pesawat udara angkutan khususnya yang dapat diselenggarakan oleh suatu perusahaan penerbangan khusus angkutan barang. Sedangkan menurut Suharto (2009) kargo adalah semua barang yang dikirim melalui udara (pesawat terbang), laut (kapal) atau darat (truk kontainer) untuk diperdagangkan, baik antarwilayah atau kota di dalam negeri maupun antarnegara (internasional) yang dikenal dengan istilah ekspor-impor.

Dari pengertian di atas, jasa kargo merupakan jasa pengiriman barang baik melalui udara, laut maupun darat dari satu wilayah ke wilayah lain yang diselenggarakan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang pengangkutan barang guna mempermudah perdagangan atau mobilitas barang dagangan konsumennya.

3. Kualitas

Menurut Tjiptono (2003) definisi sebuah kualitas memiliki beberapa elemen, yaitu:

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas di masa mendatang).

Berdasarkan pada elemen tersebut, Goetsch dan Davis (1994, hal 4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah:

“Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”

4. Definisi *Total Quality Management*

TQM dapat didefinisikan dari tiga kata yang membentuknya, yaitu *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas atau derajat keunggulan barang dan jasa) dan *Management* (tindakan, seni menangani, pengendalian). Pengertian

kualitas yang diambil dari “*American Society for Quality Control*” (Kotler: 1994), bahwa:

“*Quality is the totality of features and characteristics of a products or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.*”

Definisi di atas berkonotasi kepada pelanggan. Suatu produk dapat dikatakan bermutu apabila dapat memuaskan para pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut.

Singkatnya, TQM adalah *customer focus* dan *company-wide* dengan melakukan aktifitas pendekatan sistem dan aktifitas pendekatan ilmiah, sehingga untuk menjadi perusahaan yang unggul sebaiknya mampu memberikan kepuasan konsumen melalui produk dan jasa yang dihasilkan kemudian hasilnya digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Krajewski dan Ritzman (2006) TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Tjiptono (2003: 4) mendefinisikan TQM sebagai berikut:

“Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.”

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi kepada pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus-menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada kemudian dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

5. Latar Belakang Perlunya TQM

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan

beberapa manfaat utama yang kemudian dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Nahartyo, 2016). Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus, maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute (Gambar 1).

Rute pertama yaitu *rute* pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

Rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.



Gambar 1. Manfaat TQM

6. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan TQM

TQM merupakan suatu pendekatan yang menyeluruh dan membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesamaan tujuan dan pelatihan khusus (Parasuraman, 2007). Menurut Goetsch dan Davis (1994) ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas, antara lain:

- 1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya

dimulai dari pihak manajemen yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya, bukannya didelegasikan kepada pihak lain (pakar atau konsultan) yang tidak mengerti perkembangan perusahaan.

- 2) *Team mania*. Organisasi perlu membentuk tim yang melibatkan semua karyawan guna menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kemudian, organisasi juga harus melakukan perubahan

budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil.

- 3) Proses penyebarluasan (*deployment*). Pengembangan inisiatif sebaiknya melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya, karena sebuah usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan dan kesadaran.
- 4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis. Organisasi hanya menggunakan pendekatan yang kaku, tidak fleksibel yang tidak dapat diterapkan di berbagai situasi, wilayah, dan kondisi pasar yang tidak stabil. Sehingga organisasi tidak dapat menyesuaikan program-program kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi masing-masing.
- 5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis. Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengimplementasikan perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan membutuhkan waktu yang sangat lama agar dapat dirasakan dampaknya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.
- 6) *Empowerment* yang bersifat prematur. Karyawan yang telah

dilatih dan diberi wewenang dalam mengambil suatu keputusan bukan berarti mereka dapat memberikan hasil yang positif seketika. Mereka tetap membutuhkan arahan, sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam mengambil keputusan.

7. Komponen Penunjang Daya Saing

Ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing, yaitu kebijakan industri, teknologi dan sumber daya manusia (Tjiptono, 2003).

- 1) Kebijakan Industri. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan kerja sama yang harmonis antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industri yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing. Komponen-komponen yang diperlukan dalam kebijakan industri tersebut meliputi:
 - a. Investasi dalam penelitian dan pengembangan
 - b. Perluasan sektor industri
 - c. Pemantauan kinerja
 - d. Investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi

- e. Alih teknologi
 - f. Reformasi dan investasi pendidikan
- 2) Teknologi. Teknologi merupakan penjelmaan secara fisik dari pengetahuan. Oleh karena itu, di dalam lingkungan kompetitif, teknologi ini berfungsi untuk memperluas kemampuan manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Diana, 2003)
 - 3) Sumber Daya Manusia.

8. Budaya Kualitas Sebagai Penunjang Daya Saing

Budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus (Bakti dan Sumaedi, 2016). Karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut:

- 1) Perilaku sesuai dengan misi perusahaan
- 2) Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
- 3) Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan.
- 4) Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.

- 5) Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan.
- 6) Sumber daya yang memadai disediakan di mana pun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus-menerus.
- 7) Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus.
- 8) Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus.

9. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang berkaitan dengan TQM pada perusahaan jasa telah banyak dilakukan. Seperti penelitian terdahulu oleh Dotchin dan Oakland (1994) meneliti dengan metode SERVQUAL, hasilnya menunjukkan bahwa TQM membantu memberikan langkah-langkah sistematis terhadap perbaikan kualitas jasa. Dalam tulisannya juga disebutkan bahwa TQM merupakan sebuah proses yang membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan guna meningkatkan daya saing perusahaan.

Sedangkan penelitian terdahulu mengenai komponen-komponen keberhasilan penerapan TQM telah diulas oleh Tari (2005). Dalam penelitiannya ia mengidentifikasi *key success factors* TQM dalam rangka mencapai *Quality Management* yang sesuai dengan sertifikat ISO 9000, dan hasilnya komponen dalam TQM sangat penting dalam rangka keberhasilan implementasi TQM pada perusahaan yang belum mengedepankan akan pentingnya sebuah kualitas.

Penelitian terbaru mengenai TQM sudah banyak diterapkan di berbagai industri jasa. Diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Jaca (2016) di Spanyol. Mereka menggali lebih dalam tentang komponen-komponen TQM dalam perusahaan jasa. Hasilnya keberhasilan penerapan TQM di perusahaan jasa berasal dari kesadaran akan pentingnya kualitas yang melibatkan *top management* hingga karyawannya. Sedangkan Bakti dan Sumaedi (2016) dalam penelitiannya pada sektor jasa transportasi umum di Bali, Indonesia yang menggunakan metode P-Transqual dengan menjadikan budaya kualitas sebagai penunjang daya saing. Hasilnya metode P-Transqual dapat membantu menilai kualitas jasa transportasi perkotaan dan dapat membantu mengembangkan strategi perusahaan jasa angkutan umum tersebut. Ganguli dan Roy (2016) meneliti dimensi kualitas sebuah jasa

dalam *hybrid services* seperti (*e-retail, online shop, dan online gaming*) dan menghasilkan sembilan dimensi kualitas sebuah jasa. Sembilan dimensi kualitas jasa tersebut antara lain: *customer service, kompetensi karyawan, reputasi, harga, jasa/produk yang diberikan, kemudahan mengakses teknologi, kualitas informasi, dan kenyamanan pelanggan.*

Hasilnya metode P-Transqual dapat membantu menilai kualitas jasa transportasi perkotaan dan dapat membantu mengembangkan strategi perusahaan jasa angkutan umum tersebut. Ganguli dan Roy (2016) meneliti dimensi kualitas sebuah jasa dalam *hybrid services* seperti (*e-retail, online shop, dan online gaming*) dan menghasilkan sembilan dimensi kualitas sebuah jasa. Sembilan dimensi kualitas jasa tersebut antara lain: *customer service, kompetensi karyawan, reputasi, harga, jasa/produk yang diberikan, kemudahan mengakses teknologi, kualitas informasi, dan kenyamanan pelanggan.*

Metode Penelitian

Desain penelitian ini adalah studi kasus yang menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan objek PT. Angkasa Pura Logistik. Studi kasus merupakan kajian mendalam tentang peristiwa, lingkungan dan situasi tertentu yang memungkinkan peneliti

mengungkapkan dan memahami suatu hal (Dyaninggar, 2015).

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap sebuah situasi. Pada tahap pengumpulan data, berbagai macam teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif merupakan kelompok yang terfokus, wawancara yang mendalam pada setiap individu yang berkaitan, studi kasus, dasar teori, riset dan observasi.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data umum yang dimiliki APLog yang berkaitan dengan kualitas dan data umum yang dimiliki dalam hal perbaikan kualitas, serta data pendukung lainnya. Selain itu, data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan beberapa manajer APLog sehingga menghasilkan gambaran mengenai penerapan TQM pada proses bisnisnya. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber selain dari lokasi penelitian berupa data, dokumen maupun publikasi. Data sekunder diperoleh melalui telaah arsip dan dokumen yang berkaitan dengan standar mengenai kualitas, serta kajian pustaka dari buku maupun jurnal yang telah dipublikasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Komponen Penunjang Daya Saing

a. Kebijakan Industri

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga responden, hubungan kerja sama antara pemerintah (Direktorat Jendral Perhubungan Udara), *airline* dan perusahaan terjalain dengan sangat baik. Hal tersebut tercermin dengan adanya pembentukan SOP-SOP yang sesuai dengan kebijakan industri, peraturan dan keadaan pasar di kantor cabang APLog. Mereka juga bekerjasama menentukan tarif pengiriman barang karena lokasi APLog berdekatan dengan berbagai industri yang memiliki mobilitas pengiriman tinggi. Perbedaan tarif pengiriman barang tersebut juga digunakan perusahaan sebagai salah satu keunggulan kompetitif karena tarif kantor cabang APLog satu dengan yang lainnya berbeda-beda tergantung pada tingginya mobilitas pengiriman dan lokasi terminal.

Pernyataan ini sesuai dengan rekaman wawancara berikut.

“.... Kami juga melengkapi fasilitas-fasilitas sesuai dengan UU Nomor 1 tahun 2009 tentang penerbangan, termasuk perlengkapan keamanan pengiriman barang. Memperbaiki

sistem yang digunakan oleh *Regulated Agent* dan bagian lainnya untuk mendukung operasional. Pokoknya kita bergerak sesuai dengan SOP, SOP itu kan sudah kami sesuaikan dengan manajemen kualitas yang sedang kami kembangkan ini kemudian dicocokkan dengan peraturan-peraturan dari Direktorat Jendral Perhubungan Udara.” (RA-4, *Regulated Agent & Air Cargo Terminal Department Head*)

Hasil dari observasi dan dokumentasi menemukan bahwa hubungan antara Dirjen Perhubungan Udara, *airline* dan APLog dituangkan dalam bentuk SOP dan kebijakan-kebijakan industri. Ketiganya menyesuaikan kondisi kantor cabang kemudian bekerja sama menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku mengarah pada tujuan peningkatan daya saing.

“Hampir semua SOP yang telah dibuat oleh kantor pusat, muaranya dari Direktorat Jendral Perhubungan Udara, jadi beliau sebagai wakil dari pemerintah dalam pembuatan peraturan terkait dengan kualitas jasa.” (TS-18, *Air Cargo Terminal Supervisor*)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perusahaan masih dalam tahap berupaya memenuhi komponen kebijakan industri. Komponen kebijakan industri tersebut antara lain investasi dalam penelitian dan pengembangan; pemantauan praktik-praktik kinerja sesuai SOP; alih teknologi; dan investasi dalam bidang pendidikan. Hasilnya, perusahaan belum melakukan penelitian dan pengembangan secara mendalam khususnya dalam hal peningkatan kualitas jasa. Pemantauan kinerja operasional sudah baik dilakukan setiap hari oleh *supervisor* sebagai pimpinan setiap divisi. Kemudian perusahaan sedang dalam tahap melengkapi teknologi pendukung, serta investasi dalam bidang pendidikan tercermin dalam seringnya dilakukan pelatihan-pelatihan.

b. Teknologi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga responden, teknologi yang dimiliki oleh APLog secara khusus dirancang untuk mempermudah proses bisnis.

APLog menggunakan sistem khusus yang dibuat oleh APLog Pusat dengan nama SITEK Generasi ke 2 (G2). SITEK G2 ini dirancang khusus untuk APLog Surakarta guna memperluas kemampuan manusia, mempermudah kinerja sehingga dapat membantu meningkatkan daya saing perusahaan. Di pulau Jawa bagian tengah, yang menggunakan SITEK G2 hanya APLog Surakarta, APLog Yogyakarta dan Semarang belum menggunakan SITEK G2. Hanya beberapa kantor cabang APLog yang memiliki mobilitas pengiriman barang yang tinggi saja yang diberikan sistem ini, seperti APLog Surakarta, Jakarta, Balikpapan, Makassar dan Bali. Komponen teknologi tersebut yang mampu membantu APLog memiliki sebuah keunggulan daya saing perusahaan.

c. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara, komitmen perusahaan dalam kompetensi diri setiap personel merupakan prioritas utama. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) diperlukan setiap karyawan guna menyelesaikan tugasnya

masing-masing sesuai dengan *job desc.* Untuk meningkatkan kompetensi SDM, perusahaan melakukan pelatihan secara berkala. Pelatihan sebagai dasar pengetahuan yang harus dimiliki setiap personel misalnya pelatihan *dangerous goods* dan *basic cargo*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah memenuhi kriteria melakukan pelatihan kerja, melibatkan dan *empowerment* kepada karyawan. Pelatihan yang diperoleh karyawan terbatas pada pelatihan yang sesuai dengan kegiatan operasional dan teknologi yang menunjang kegiatan sehari-hari perusahaan. Pendidikan diluar kegiatan operasional perusahaan seperti beasiswa S2 yang digunakan untuk kepentingan pribadi, tidak ditanggung oleh perusahaan.

2. Budaya Kualitas sebagai Penunjang Daya Saing

Budaya kualitas yang ada di APLog Solo sudah cukup memadai, hal ini ditunjukkan dengan adanya etika dan tradisi kerja yang menghasilkan kegiatan operasional yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pembentukan dan perbaikan kualitas yang

berkelanjutan. Berdasarkan hasil temuan, peneliti menyimpulkan budaya kualitas sebagai penunjang daya saing yang ada di APLog sebagai berikut.

- a. Perusahaan telah memiliki visi, misi, tujuan dan kode etik secara tertulis dan telah dikomunikasikan kepada seluruh personil secara berkala. Kode etik dan SOP dituangkan secara jelas dalam Surat Keputusan (SK) pegawai.
- b. Perusahaan belum memiliki jenjang karir yang jelas. Tingkat perputaran karyawan untuk menjabat dalam posisi tertentu dilihat melalui penilaian subyektif pimpinan dan dilihat dari posisi yang masih kosong. Perusahaan tidak melakukan promosi jabatan. Kenaikan jabatan tidak ditentukan dengan lamanya bekerja, semua dilihat berdasarkan kinerja individu.
- c. Perusahaan pernah menerapkan sistem *reward* ketika karyawan dinilai kinerjanya baik dan ada prestasi mencolok diantara yang lain. Belum ada sistem *punishment*, karena sejauh ini perilaku karyawan masih *on the track* atau sesuai dengan SOP.
- d. Komunikasi dengan pihak eksternal seperti pemerintah, Dirjen Perhubungan Udara, *airline*

dan pelanggan secara umum telah memadai dan didokumentasikan dengan baik. Keluhan, kritik maupun saran dari pihak eksternal bisa secara langsung disampaikan kepada manajemen yang bersangkutan secara mudah.

- e. Loyalitas personil dari manajer eksekutif, pimpinan hingga level bawah sangat tinggi. Tercermin dari kekompakan kerja, kerja tim yang efektif, perilaku karyawan sesuai dengan misi, sehingga jika terjadi masalah dapat diselesaikan dengan cepat.
- f. Manajer eksekutif masih melakukan kegiatan pengawasan, penilaian, dan pengevaluasian kinerja paling sedikit setahun sekali.

3. Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan TQM

Proses pengimplementasian TQM di APLog menurut peneliti masih terlalu muda, belum lama perusahaan mencoba menggeser paradigma akan pentingnya kualitas. Sehingga sampai saat ini faktor-faktor yang menyebabkan susah implementasi TQM di APLog masih dominan. Berdasarkan hasil temuan, peneliti menyimpulkan faktor-faktor yang

menyebabkan kegagalan TQM sebagai berikut.

- a. Struktur organisasi terlalu sering dirombak, dalam tahun 2016 perombakan terjadi 3 kali. Hal ini membuat *job desc* setiap karyawan level bawah (kasir, *porter*, *acceptance*, *checker*) sering berubah-ubah. Pada level *supervisor* dan AVSec tidak pernah terjadi perombakan struktur, tetap sesuai dengan fungsinya.
- b. Perusahaan belum melakukan antisipasi terhadap perubahan paradigma akan pentingnya kualitas. Perusahaan terlalu fokus pada sektor pemerintahan dan laba, kemudian melupakan dimensi kualitas.
- c. Perusahaan telah melaksanakan pemisahan fungsi, namun karena adanya keterbatasan sumber daya manusia maka *double job desk* tidak dapat dihindari. Walaupun personil banyak melakukan tugas rangkap, mereka memiliki pemahaman yang memadai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
- d. Perusahaan masih membutuhkan waktu yang cukup lama untuk melaksanakan *empowerment* secara optimal karena rata-rata semua

personil sedang dalam proses pelatihan.

- e. Gambaran dari hasil temuan yang dilakukan peneliti menyatakan bahwa masih terdapat banyak faktor sulitnya mengimplementasikan TQM di APLog. Hampir seluruh personil masih berorientasi pada laba, bukan kualitas. Karyawan level bawah belum paham mengenai pentingnya kualitas jasa.
- f. Kualitas merupakan tanggung jawab seluruh personil, oleh karena itu perusahaan sudah melibatkan seluruh lapisan untuk membangun kualitas jasa yang lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Penelitian hanya menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik-teknik lainnya seperti kuisisioner.
2. Penelitian ini hanya mengevaluasi perusahaan dalam jangka waktu kurang dari 6 bulan karena keterbatasan waktu.
3. Perusahaan tidak mengizinkan peneliti untuk mengambil data pelanggan, laporan keuangan dan data-data yang

berkaitan dengan angka sehingga peneliti tidak dapat melakukan analisis mendalam terkait biaya kualitas.

4. Peneliti tidak diperbolehkan mempublikasikan data hasil wawancara dengan pimpinan karena beliau sedang dalam tahap perpindahan tugas. Oleh karena itu, yang dipublikasikan hanya transkrip wawancara dengan tiga *supervisor*.

Kontribusi

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini, antara lain:

- a. Kontribusi Praktis

Penelitian ini mampu membantu manajemen perusahaan secara langsung dari hasil penelitian dalam mengevaluasi proses pengimplementasian TQM, selain itu, pihak manajemen dapat mengetahui faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi TQM. Dari hasil penelitian ini, peneliti membantu APLog memberikan rekomendasi-rekomendasi guna memperbaiki kualitas jasa yang diberikan.

- b. Kontribusi Teoritis:

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat yang berkaitan dengan perkembangan pengetahuan dengan memberikan

bukti bahwa TQM mampu membantu meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai tambahan literatur terkait faktor-faktor tambahan atas kesuksesan maupun kegagalan dalam penerapan TQM dalam perusahaan jasa. Setelah penelitian ini selesai, peneliti membuat jurnal online yang dipublikasikan, diharapkan nantinya jurnal tersebut dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang berkaitan dengan kualitas. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena belum ada yang menggunakan metode kualitatif meneliti TQM pada perusahaan pengiriman barang khususnya di APLog Surakarta .

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2015. Mengukur Kualitas Layanan dengan Indeks Kepuasan, Metode Importance-Performance Analysis (IPA) dan Model Kano. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Bakti, I Gede Mahatma Yuda dan Sumaedi, Sik. 2015. P-TRANSQUAL: a service quality model of public land transport services. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 32 Iss 6 pp. 534 – 558.

- Blog, Kargo. 2016. Syarat dan Jenis Kargo Udara. Diakses pada tanggal 29 Oktober 2016. <https://www.kargo.co.id/blog/syarat-dan-jenis-kargo-udara>.
- Creswell, John. W, 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Pustaka Pelajar. Edisi Ketiga.
- Dotchin, John A. & Oakland, John S. 1994. *Total Quality Management in Services*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 11 Iss 4 pp. 6 – 28.
- Dyaninggar, Aditya Surya. 2015. Analisis Implementasi *Total Quality Management (TQM)* pada Pencapaian Akreditasi *The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Master diss., Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Fajri, Khoirul. Rabu, 21 Juli 2010. *International Air Transport Association (IATA)*. Diakses pada tanggal 29 Oktober 2016. <http://khoirulf.blogspot.co.id/2010/07/international-air-transport-association.html>.
- Ganguli, Shirshendu & Roy, Sanjit Kumar. 2016. Service Quality Dimensions of Hybrid Services, *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 20 Iss 5 pp. 404 – 424.
- Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Jaca, Evangelos L. Psomas Carmen. 2016. The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 33 Iss 3 pp. 380 – 398.
- Kodyat & Ramaini. 1992. *Kamus Pariwisata dan Perhotelan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Tama.
- Kotler, Philip. 1994. *American Society for Quality Control*. USA.
- Krajaweski, J. Lee and P. R. Larry. 2006. *Operations Management Strategy and Analysis*. Fifth Edition. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Mulyadi. 2003. *Activity-Based Cost System*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nahartyo, Ertambang. 2016. *Accounting for Decision Making and Control*. Kuliah, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Olavia, Lana. 2015. Wawancara oleh Direktur Asosiasi Perusahaan Pengiriman Express, Pos dan Logistik Indonesia (Asperindo) Syarifudin. *Suara Pembaruan*, 27 Januari. Diakses pada 24 November 2016. <http://www.beritasatu.com/ekonomi/243993-tahun-ini-pasar-logistik-bisa-tembus-rp-2100-triliun.html>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. 2007. *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*.
- Prabowo, RM. Supto Aji Cahyo. 2016. *Proses Pelaksanaan Kerja Bidang Operasional Terminal Kargo PT. Angkasa Pura Logistik Kantor Cabang Surakarta*.

Unpublished report. PT. Angkasa
Pura Logistik, Surakarta.
Tari, Juan José. 2005. *Components of
successful total quality
management*, The TQM
Magazine. Vol. 17 Iss 2 pp. 182 –
194.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana.
2003. Total Quality Management
Edisi Revisi.