

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan perdagangan global yang semakin pesat mendorong sistem rantai pasok (*supply chain*) yang mencakup seluruh aktivitas mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi produk ke konsumen akhir. Rantai pasok tidak hanya berfungsi sebagai sistem aliran barang, tetapi juga sebagai sistem integrasi yang menghubungkan berbagai aktivitas operasional dalam suatu organisasi. Menurut Chopra (2021), manajemen rantai pasok yang efektif merupakan kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan aliran produk, informasi, dan keuangan secara terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana sistem rantai pasok tersebut dikelola secara efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasar.

Menurut Christopher (2021), distribusi merupakan bagian penting dari sistem logistik yang berperan dalam memastikan bahwa produk dapat tersedia di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dalam kondisi yang sesuai. Proses distribusi tidak hanya berkaitan dengan pemindahan barang secara fisik, tetapi juga mencakup ketepatan waktu, keakuratan pengiriman, serta kualitas barang yang diterima oleh pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas proses *delivery* sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan dan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan.

Di Indonesia, sektor logistik juga memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Namun demikian, efisiensi logistik nasional masih

menjadi tantangan yang perlu ditingkatkan, hal ini tercermin berdasarkan data Kementerian Perhubungan (2024), biaya logistik Indonesia masih berada pada kisaran 14,29% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan negara maju yang berada pada kisaran 8–10%. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat inefisiensi dalam sistem logistik nasional, khususnya dalam aspek operasional transportasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Seiring dengan berkembangnya kebutuhan distribusi barang, sistem logistik juga mengalami diversifikasi, salah satunya melalui pengembangan *cold chain logistics*. Menurut Pujawan (2020), sistem rantai dingin merupakan bagian penting dalam manajemen rantai pasok yang berperan dalam menjaga kualitas produk melalui pengendalian kondisi lingkungan selama proses distribusi *cold chain logistics* merupakan sistem distribusi yang digunakan untuk menjaga kualitas produk yang sensitif terhadap suhu, seperti produk makanan beku, farmasi, dan bahan biologis. Dalam praktiknya, sistem *cold chain* memerlukan pengendalian suhu yang ketat sepanjang proses distribusi. Kegagalan dalam menjaga suhu dapat menyebabkan kerusakan produk dan kerugian ekonomi yang signifikan. Berdasarkan laporan *Food and Agriculture Organization* (FAO), sekitar 14% produk pangan global mengalami kerugian akibat kegagalan dalam sistem distribusi, termasuk dalam pengelolaan *cold chain*. Dalam operasional *cold chain logistics*, transportasi darat memiliki peran penting dalam menjaga kontinuitas rantai distribusi.

PT X yang berlokasi di Kabupaten Bogor sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *cold chain logistics* memiliki karakteristik operasional yang kompleks,

khususnya dalam pengelolaan berbagai jenis produk dengan kebutuhan penanganan yang berbeda. Produk yang disimpan tidak hanya terbatas pada komoditas yang memerlukan pengendalian suhu seperti obat-obatan, daging, dan produk susu, tetapi juga mencakup produk *non-perishable (dry goods)* seperti karton, cup, tepung, dan bahan pendukung lainnya. Perbedaan karakteristik tersebut menuntut adanya sistem penyimpanan dan distribusi yang tersegmentasi berdasarkan suhu, kelembapan, serta standar penanganan masing-masing produk. Menurut Christopher (2021), pengelolaan rantai pasok yang efektif harus mampu menyesuaikan penanganan produk berdasarkan karakteristiknya, khususnya dalam sistem logistik yang melibatkan produk sensitif terhadap suhu.

Keberagaman jenis barang yang dikelola oleh PT X menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya beroperasi dalam satu sistem distribusi homogen, tetapi harus mampu mengintegrasikan berbagai standar operasional dalam satu sistem logistik yang terkoordinasi. Kondisi ini menuntut tingkat kompetensi tenaga kerja, khususnya *driver*, yang tidak hanya memahami prosedur distribusi umum, tetapi juga memiliki pemahaman terhadap karakteristik produk yang ditangani. Perusahaan mengandalkan kinerja *driver* sebagai ujung tombak distribusi. Proses rekrutmen *driver* menjadi aspek yang krusial dalam menentukan kinerja operasional perusahaan, khususnya dalam sistem distribusi yang mengandalkan ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur. *Driver* berperan sebagai pelaksana teknis dalam proses pengiriman, serta sebagai pihak yang secara langsung mempengaruhi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Menurut Dessler (2020), proses rekrutmen dan seleksi yang efektif merupakan langkah awal

dalam memastikan bahwa organisasi memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan standar kinerja yang ditetapkan.

Proses seleksi *driver* di PT X sebelumnya masih belum sepenuhnya berbasis pada standar kompetensi yang terukur. Proses rekrutmen cenderung lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek tanpa didukung oleh sistem evaluasi kompetensi yang komprehensif. Kondisi ini berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian antara kemampuan *driver* dengan tuntutan pekerjaan di lapangan. Menurut Armstrong (2021), ketidaktepatan dalam proses seleksi dapat berdampak pada rendahnya kinerja karyawan serta meningkatnya potensi kesalahan operasional. Dampak dari proses seleksi yang kurang optimal tersebut dapat dilihat dari berbagai permasalahan yang terjadi dalam operasional distribusi, seperti keterlambatan pengiriman, meningkatnya angka kecelakaan kerja, serta ketidakpatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP). Permasalahan-permasalahan ini menunjukkan adanya indikasi kesenjangan kompetensi pada *driver*, baik dari aspek teknis maupun perilaku kerja. Menurut International Labour Organization (2021), kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai dengan standar pekerjaan dapat meningkatkan risiko kesalahan kerja dan menurunkan efektivitas operasional.

Berdasarkan *Service Level Agreement* (SLA) Fleet Management yang berlaku di Perusahaan X, kinerja distribusi dituntut untuk mencapai tingkat ketepatan waktu pengiriman (*on-time delivery*) minimal sebesar 95% serta menargetkan *zero accident* (bebas insiden) tingkat kecelakaan (*accident rate*) selama proses operasional berlangsung. Namun, dalam praktiknya masih

ditemukan adanya ketidaktercapaian terhadap standar SLA tersebut, yang ditunjukkan oleh masih terjadinya keterlambatan pengiriman dan insiden kecelakaan dalam aktivitas distribusi.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan *Assistant Manager Fleet Management*, salah satu permasalahan mendasar yang dihadapi PT X dalam pengelolaan armada distribusi adalah lemahnya standar seleksi dan rekrutmen pengemudi (*driver*). Proses rekrutmen yang berlangsung selama ini cenderung bersifat administratif dan belum mengacu pada kompetensi jabatan yang terstandar. Akibatnya, *driver* yang bergabung tidak selalu memenuhi kualifikasi teknis maupun perilaku yang dibutuhkan, seperti kemampuan mengemudi defensif, pemahaman prosedur keselamatan jalan, pengetahuan penanganan barang, serta kedisiplinan operasional. Ketidaksesuaian antara kompetensi aktual *driver* dengan tuntutan jabatan ini berdampak langsung pada kualitas dan keamanan proses distribusi yang dijalankan perusahaan sehari-hari.

Kondisi tersebut diperkuat oleh belum tersedianya *competency matrix* yang menjadi acuan baku dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, maupun pelatihan *driver*. Tanpa instrumen kompetensi yang jelas, perusahaan kesulitan mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara kemampuan yang dimiliki driver saat ini dengan standar minimum yang seharusnya dipenuhi untuk mendukung operasional distribusi yang efisien dan aman. *Driver* melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan seperti kelalaian yang berujung keterlambatan, kerusakan barang selama pengiriman maupun kecelakaan yang disebabkan oleh

*human error*. Berikut adalah data yang menunjukkan kelalaian *driver* yang berujung pada kesalahan pengiriman :

Tabel 1. 1 Data Kesalahan Proses Pengiriman yang Disebabkan Kelalaian Driver, Tahun 2025

Bulan	Total Pengiriman (By Trip)	WTT / Keterlambatan (By Trip)	Persentase	Kecelakaan (LAKA) (By Trip)	Persentase
<b>Oktober</b>	1.741	95	94,54%	8	0,46%
<b>November</b>	1.890	342	81,88%	2	0,11%
<b>Desember</b>	3.363	1.243	63,03%	6	0,18%
<b>Total</b>	<b>6.994</b>	<b>1.680</b>		<b>16</b>	

**Sumber : Data PT X, Tahun 2026**

Berdasarkan data diatas, dapat diidentifikasi volume pengiriman yang terus meningkat tidak diimbangi oleh peningkatan kualitas operasional. Total pengiriman mengalami kenaikan signifikan dari 1.741 pengiriman pada Oktober menjadi 3.363 pengiriman pada Desember 2025. Lonjakan volume ini seharusnya diimbangi dengan peningkatan kompetensi dan kesiapan *driver*, namun yang terjadi justru sebaliknya. Insiden internal Waktu Tak Terjangkau (WTT / keterlambatan) melonjak secara drastis. Insiden yang tercatat mengalami eskalasi tajam dari 95 kejadian pada Oktober menjadi 1.243 kejadian pada Desember 2025. Secara keseluruhan, dari total 6.994 pengiriman, terdapat 1.680 insiden. Fluktuasi jumlah kecelakaan juga tidak mencerminkan *zero accident* sehingga mengindikasikan bahwa *service level agreement* belum terpenuhi secara konsisten, yang berkaitan erat dengan minimnya kompetensi teknis dan prosedural yang dimiliki *driver*.

Berdasarkan kondisi operasional yang ditunjukkan, dapat disimpulkan bahwa peningkatan volume pengiriman tidak diiringi dengan peningkatan kualitas

kinerja distribusi. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kompetensi sumber daya manusia yang menjalankan proses tersebut, khususnya pada posisi *driver* sebagai pelaksana utama distribusi. Oleh karena itu, diperlukan suatu standar kompetensi yang mampu mengidentifikasi, mengukur, dan memastikan kesesuaian kompetensi *driver* sejak tahap awal, yaitu pada proses rekrutmen.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah penerapan *competency matrix* sebagai alat bantu dalam proses seleksi dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Noe (2020), *competency matrix* berfungsi sebagai kerangka kerja yang sistematis untuk memetakan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu. Dalam konteks rekrutmen *driver*, matriks ini dapat digunakan untuk menetapkan standar kompetensi yang jelas, seperti kemampuan *safety driving*, pemahaman terhadap prosedur distribusi, ketepatan dalam pengelolaan waktu, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP). Selain itu, menurut Pujawan (2020), pengelolaan kompetensi dalam organisasi diperlukan untuk memastikan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan operasional, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja.

Kompetensi *driver* menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan efektivitas operasional perusahaan, khususnya dalam kegiatan distribusi yang menuntut ketepatan waktu, ketelitian, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja. Menurut Dessler (2020), kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja organisasi, karena individu yang memiliki

kompetensi yang sesuai akan mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Berdasarkan Fleet Management Goals PT X Tahun 2025 Kompetensi yang dimaksud mencakup aspek *physical & safety*, *physical ability*, dan *productivity*. Lebih lanjut, kompetensi yang memadai pada *driver* akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja operasional, seperti berkurangnya keterlambatan pengiriman, minimnya tingkat kesalahan kerja, serta meningkatnya kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, apabila kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan operasional yang dapat menghambat proses distribusi. Oleh karena itu, Penulis melakukan **“ANALISIS DAN PENGEMBANGAN *COMPETENCY MATRIX* SEBAGAI INSTRUMEN PROSES SELEKSI *DRIVER* PADA PT X DI KABUPATEN BOGOR, JAWA BARAT.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Belum optimalnya tingkat kompetensi *driver* yang ditunjukkan terdapatnya kelalaian *driver* saat proses pengiriman berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan dalam operasional distribusi, seperti ketidaksesuaian prosedur, keterlambatan pengiriman, serta meningkatnya risiko kerusakan barang dalam sistem *cold chain logistics* di PT X yang tidak sesuai dengan target kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu analisis yang sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi serta merumuskan program pelatihan yang tepat. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses seleksi *driver* pada PT X?
2. Bagaimana analisis dan pengembangan *competency matrix* sebagai Instrumen proses seleksi *driver* untuk meningkatkan *service level* pada PT X?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian tugas akhir ini adalah untuk menganalisis kesenjangan kompetensi *driver* berdasarkan *competency matrix* sebagai dasar dalam penyusunan program pelatihan pada PT X. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses seleksi *driver* di PT X.
2. Mengetahui analisis dan pengembangan *competency matrix* sebagai instrumen proses seleksi *driver* untuk meningkatkan *service level* pada PT X.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman penulis terkait analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap*) *driver* berdasarkan *competency matrix* serta penerapannya dalam penyusunan program seleksi. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan, khususnya pada bidang rantai pasok dan pengelolaan sumber daya manusia, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Manajemen dan Administrasi Logistik.

##### 2. Bagi Program Studi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang rantai pasok dan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan literatur bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan analisis kompetensi, *competency matrix*.

##### 3. Bagi PT X

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi *driver* serta menyusun program seleksi yang lebih efektif dan tepat sasaran. Dengan adanya program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan kompetensi,

diharapkan dapat meningkatkan kinerja *driver*, meminimalkan risiko operasional, serta mendukung efektivitas dan efisiensi operasional dalam sistem *cold chain logistics*