

Analisis Kinerja, Seleksi dan Pengembangan *Vendor Trucking* di Perusahaan Logistik

Merlin Dyah Wati, Yugowati Praharsi, Devina Puspita Sari

Program Studi Manajemen Bisnis, Jurusan Teknik Bangunan Kapal, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya
Jalan Teknik Kimia, Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111, Indonesia

Article Info

Article history:

Received
29 June 2020

Accepted
10 September 2020

Keywords:

Critical Success Factor (CSF), Key Performance Indicator (KPI), Analytic Hierarchy Process (AHP), Root Cause Analysis (RCA)

Abstract

Freight forwarding is a logistics company which provide land delivery services rely heavily on trucking vendors. The available trucking vendors may not fulfill the company's expectations. Therefore the research was conducted to analyze the performance, selection process, management and development of 26 trucking vendors. The research began with the formation of a Critical Success Factor (CSF) and its development, namely a Key Performance Indicator (KPI) in accordance with company objectives. Then the CSF and KPI was weighted through the Analytic Hierarchy Process (AHP) method, determined the optimal performance value of each KPI, measured the performance of each vendor through the scoring method, analyzed the performance of the trucking vendor that was not optimal through Root Cause Analysis (RCA) by looking for the cause based on fishbone diagrams and FMEA tables, as well as providing suggestions regarding the management and development of trucking vendors. The results of the study were 11 CSFs and 28 KPIs that were formed. Based on the selection process conducted on 26 trucking vendors, there are 3 excellent vendors, 4 very good vendors, 11 good vendors, 3 matching vendors, and 5 unsatisfactory vendors. Furthermore, researcher conducted root cause analysis (RCA) of vendor representatives "matching" and "unsatisfactory" categories with fishbone diagrams and FMEA tables. Where the 5 highest RPN values from the FMEA table were given suggestions for improvement. Meanwhile, the excellent, very good, and good vendor categories are developed through strategic plans for the future.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan logistik terutamanya yang bergerak di bidang jasa *freight forwarding* sangat erat kaitannya dengan *door to door transportation services*. *Door to door transportation services* sendiri merupakan pengiriman dari asal pemilik hingga ke pengguna barang yang dalam menjalankan bisnis ini perusahaan logistik sangat bergantung kepada para vendornya. Terdapat beberapa jenis vendor yang terlibat yaitu dari vendor *freight*, vendor *clearance*, vendor PBM, dan vendor *trucking*. Vendor *trucking* inilah yang merupakan penyumbang komponen layanan jasa terbesar dalam bisnis logistik. Menurut Wu *et al.* (2008) proses pemilihan vendor dapat diuraikan sebagai berikut yaitu perusahaan menganalisis kondisi pasar terlebih dahulu, kemudian memastikan target vendor dan dibuat pedoman pemilihan vendor.

Dapat diketahui bahwa perusahaan logistik terutama di bidang jasa *freight forwarding* dalam memberikan layanan *trucking* sangat bergantung

pada vendor – vendor *trucking* mereka, karena memang perusahaan logistik ini pada umumnya berbasis pada vendor tanpa memiliki aset seperti armada truck. Karena banyaknya vendor *trucking* yang telah bergabung dengan perusahaan dan layanan yang paling banyak digunakan pelanggan yaitu *door to door transportation services (trucking)*, maka sangat perlu untuk dilakukan penilaian kinerja sehingga dapat mengetahui kemampuan vendor *trucking* dalam mencapai nilai kinerja optimal sesuai yang diinginkan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor – faktor apa saja yang menunjukkan keberhasilan evaluasi kinerja vendor *trucking* yang sesuai dengan harapan perusahaan, serta dapat menghasilkan peringkat kinerja vendor, mengetahui kemampuan vendor dan mengetahui usulan rencana dalam mengelola dan mengembangkan vendor *trucking* tersebut. Sebab, Selama ini perusahaan mengalami permasalahan terkait dengan kemampuan mengetahui potensial vendor dalam kinerja, proses dan jadwal pengiriman yang tidak efektif maupun efisien. Diharapkan pada penelitian

*Corresponding author. Yugowati Praharsi
Email address: yugowati@ppns.ac.id

ini, pihak manajemen dapat menggunakan metode penilaian kinerja vendor *trucking* yang sesuai sehingga dapat mempermudah dalam mengetahui kinerja vendor – vendor *trucking* mereka serta dapat tercipta *long term relationship* yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

2. METODOLOGI

2.1 Observasi awal dan studi literatur

Pada tahapan awal ini dilakukan dengan observasi di Perusahaan logistik di Surabaya. Observasi awal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran jelas mengenai permasalahan yang terjadi pada perusahaan. *Study* literatur dan *brainstorming* dilakukan mengenai konsep dan teori *Critical Success Factor* (CSF), *Key Performance Indicator* (KPI), dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

2.2 Pemilihan CSF

Pada tahap ini, dilakukan pemilihan CSF yang relevan berdasarkan tinjauan literatur dan *brainstorming* dengan *expert judgement* dari perusahaan serta *brainstorming* mengenai *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan dijadikan penilaian kinerja untuk setiap CSF yang ditentukan. Pendekatan dan acuan yang digunakan adalah 13 CFS yang diidentifikasi untuk program *Supplier Development* (SD) dan pengembangan KPI untuk setiap CSF pada rantai pasokan didasarkan pada perusahaan manufaktur di India (Kumar dan Routroy, 2014).

2.3 Pengembangan KPI

Berdasarkan hasil CSF yang didapatkan pada *brainstorming* dengan perusahaan, hanya didapatkan 11 kriteria yang cocok dari 13 CSF perusahaan manufaktur di India (Kumar dan Routroy, 2014). Selanjutnya masing-masing CSF dikembangkan menjadi KPI (melalui pendekatan *brainstorming* perusahaan). Menentukan bobot masing – masing dari *Critical Success Factor* (CSF) dan *Key Performance Indicator* (KPI) melalui kuisioner yang dibagikan kepada *expert judgement* untuk selanjutnya diolah dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dibantu *software expert choice* 11.

2.4 Menetapkan nilai kinerja optimal KPI

Dalam tahap ini, ditetapkan nilai kinerja optimal (target perusahaan) untuk masing – masing *Key Performance Indicator* (KPI) melalui *brainstorming* dengan *expert judgement* dari pihak perusahaan untuk dijadikan pengukuran dalam penilaian kinerja vendor *trucking*. Indikator target kriteria vendor yang di inginkan perusahaan antara lain : Target tersedianya berbagai macam armada truk yang berjumlah 2, kemampuan menerima order yang mendesak berjumlah 25 kali per tahun, peningkatan jumlah armada truk berjumlah armada

pertahun, kemampuan menerima order jarak jauh berjumlah 25 kali setahun, kecepatan menerima respon sebesar 80 %.

2.5 Pemberian scoring

Berdasarkan target tersebut, maka selanjutnya dilakukan metode *scoring* dengan 5 kriteria (*excellent, very good, good, satisfactory* dan *poor*) untuk mengetahui kinerja vendor melalui metode *brainstorming*. Jika vendor *trucking* belum dapat mencapai nilai optimal, maka akan diberikan usulan perbaikan. Namun apabila vendor *trucking* dapat mencapai atau melebihi nilai optimal, maka akan diberikan usulan rencana strategis untuk kedepannya

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-faktor keberhasilan evaluasi kinerja

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi keberhasilan evaluasi kinerja vendor *trucking* di perusahaan logistik yaitu penentuan *Critical Success Factor* (CSF) dan pengembangan CSF tersebut menjadi *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan dijadikan indikator penilaian untuk evaluasi kinerja vendor *trucking*. Untuk faktor keberhasilan evaluasi kinerja vendor *trucking* berdasarkan *Critical Success Factor* (CSF), terdapat 11 CSF yang menjadi faktor keberhasilan dalam melakukan penilaian kinerja untuk vendor *trucking*. Tabel 1 menyajikan CSF yang telahurut sesuai bobot tingkat kepentingan dari yang menjadi prioritas pertama sampai prioritas terakhir. Pada Tabel 1 diketahui bahwa *long term strategic goal* merupakan faktor prioritas pertama untuk keberhasilan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap vendor *trucking* dengan bobot terbesar yaitu 0,256, sedangkan faktor prioritas terakhir ada pada *supplier's supplier condition* dengan bobot 0,023.

Tabel 1.

Faktor keberhasilan evaluasi kinerja vendor *trucking* berdasarkan CSF

No	CSF	Bobot
1	<i>Long term strategic goal</i>	0,256
2	<i>Project completion experience</i>	0,227
3	<i>Supplier status</i>	0,168
4	<i>Top management commitment</i>	0,071
5	<i>Information sharing</i>	0,056
6	<i>Direct involvement</i>	0,051
7	<i>Incentives</i>	0,048
8	<i>Environmental readiness</i>	0,038
9	<i>Proximity to manufacturing base</i>	0,032
10	<i>Supplier certification</i>	0,031
11	<i>Supplier's supplier condition</i>	0,023
Total Bobot		1

Tabel 2.
Faktor keberhasilan evaluasi kinerja *vendor trucking* berdasarkan KPI

No	KPI	Bobot Global
1	Presentase order yang diselesaikan dalam 1 tahun	0,198
2	Tersedianya berbagai macam jenis armada <i>trucking</i>	0,121
3	Tersedianya GPS disetiap armada	0,066
4	Kemampuan menerima order - order yang mendesak	0,062
5	Adanya kontrak tertulis dengan vendor	0,06
6	Peningkatan jumlah armada truck	0,047
7	<i>Term</i> pembayaran lebih panjang	0,047
8	Memberikan pengenalan teknologi baru pada <i>driver</i>	0,041
9	Ketepatan waktu pemberian informasi terselesaikannya order	0,035
10	Kemampuan menanggapi order yang diberikan 2 x 24 jam	0,032
11	Volume order yang diselesaikan per bulan	0,029
12	Adanya asuransi perjalanan	0,026
13	Penguasaan <i>driver</i> atas kerusakan kecil pada armada truck	0,025
14	Jumlah penggunaan armada truck baru yang lebih efisien BBM	0,024
15	Ketepatan informasi penerimaan order yang diberikan	0,021
16	Kemampuan suku cadang armada truck	0,019
17	Memiliki sertifikat K3LH	0,019
18	Adanya jaminan kualitas atas supplier mereka	0,018
19	Tidak ada complain dari pelanggan	0,016
20	Kemampuan seberapa sering menerima order jarak jauh	0,014
21	Pengurangan tingkat emisi	0,014
22	Kecepatan merespon complain	0,012
23	<i>Prefinance</i>	0,012
24	Memiliki sertifikat Sistem Manajemen Keselamatan (SMK)	0,012
25	Adanya pembentukan tim khusus untuk pengiriman barang - barang tertentu	0,011
26	Menyelenggarakan pelatihan untuk <i>driver</i> truck	0,01
27	Pengiriman tepat waktu dan <i>zero damage</i>	0,006
28	Pemberian informasi jika order di berikan ke pihak lain	0,005
Total Bobot		1

Untuk faktor keberhasilan evaluasi kinerja *vendor trucking* berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI), terdapat 28 KPI yang menjadi faktor keberhasilan dalam melakukan penilaian kinerja untuk *vendor trucking*. Tabel 2 menyajikan KPI yang telahurut sesuai bobot tingkat kepentingan dari yang menjadi prioritas pertama sampai prioritas terakhir. Pada Tabel 2 diketahui

bahwa presentase order yang diselesaikan dalam satu tahun merupakan faktor prioritas pertama untuk keberhasilan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap *vendor trucking* dengan bobot terbesar yaitu 0,198, sedangkan faktor prioritas terakhir ada pada pemberian informasi jika order diberikan ke pihak lain dengan bobot 0,005.

3.2 Seleksi *vendor trucking*

Pada seleksi *vendor trucking* terdapat beberapa tahap yang dilakukan untuk mendapatkan urutan peringkat *vendor* berdasarkan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Terdapat 26 *vendor trucking* yang dinilai kinerjanya. Serta dilakukan klasifikasi *vendor trucking* sesuai nilai kinerja yang mereka dapatkan. Tabel 3 merupakan tahapan proses seleksi *vendor trucking* di perusahaan logistik yang dilakukan.

Tabel 3.

Tahapan proses seleksi *vendor trucking* di perusahaan logistik

Tahapan	Kegiatan
Tahap 1	Menentukan nilai kinerja optimal yang diinginkan oleh perusahaan.
Tahap 2	Menentukan <i>scoring model</i> yang akan digunakan untuk dijadikan sebagai angka penilaian <i>vendor</i> .
Tahap 3	Menentukan batas nilai numerik untuk <i>scoring model</i>
Tahap 4	Menentukan batasan <i>supplier clasification</i>
Tahap 5	Melakukan penilaian kinerja <i>vendor trucking</i>
Tahap 6	Mengklasifikasikan hasil <i>score</i> yang di dapat masing – masing <i>vendor</i> setelah melakukan penilaian.
Tahap 7	Menampilkan hasil perangkaan <i>vendor</i>

3.2 Hasil penilaian kinerja *vendor trucking*

Penilaian *scoring* dengan 5 kriteria (*excellent, very good, good, satisfactory* dan *poor*) (Lizbetin et al., 2015), melalui *brainstorming* dengan perusahaan. Hasil *Score* total tiap *vendor* didapatkan dari penjumlahan bobot global dari 28 kriteria KPI. Setelah itu, dilakukan proses evaluasi sejumlah 26 *vendor trucking*, berikut pada Tabel 4 merupakan hasil *scoring* *vendor* no 17 yaitu rangking *vendor* no,1. Nilai *scoring* didapatkan dari penjumlahan *weight score* pada 28 kriteria KPI (Lizbetin et al., 2015) menghasilkan *score* 476,40.

Berdasarkan Tabel 5, terdapat 3 *vendor trucking* yang memperoleh nilai total 450 – 500 dan masuk pada kategori klasifikasi *vendor* tipe *excellent vendor* yang berarti bahwa kinerja mereka terhadap perusahaan sepenuhnya relevan, sangat baik dan memuaskan. Selanjutnya terdapat 4 *vendor trucking* yang memperoleh nilai total 400 – 450 dan masuk pada kategori klasifikasi *vendor* tipe a *very good* *vendor*, dimana kinerja yang mereka berikan sudah sangat baik.

Tabel 4.
Scoring Vendor No. 17 (Rangking 1)

KPI	Global Weighting	Target	Scoring System					Vendor 17		
			5	4	3	2	1	Aktual	Score	Weighted Score
			Excellent	Very Good	Good	Satisfactory	Poor			
Tersedianya berbagai macam jenis armada trucking	0,121	2 jenis	Memiliki 4 jenis armada truck	Memiliki 3 jenis armada truck	Memiliki 2 jenis armada truck	Memiliki 1 jenis armada truck	Tidak memiliki armada truck	4 jenis	5	60,29
Kemampuan menerima order - order yang mendesak	0,062	25 kali per tahun	Menerima lebih dari 40 kali order mendesak pertahun	Menerima 26 - 40 kali order mendesak pertahun	Menerima 25 kali order mendesak per tahun	Menerima kurang dari 25 kali order mendesak per tahun	Belum pernah menerima order mendesak per tahun	45 order	5	31,10
Peningkatan jumlah armada truck	0,047	2 armada per tahun	Lebih dari 3 armada per tahun	2 - 3 armada per tahun	1 armada per tahun	Penambahan 1 armada per 5 tahun	Tidak pernah melakukan penambahan armada	4 armada per tahun	5	23,42
Kemampuan seberapa sering menerima order jarak jauh	0,014	25 kali per tahun	Menerima lebih dari 40 kali order jarak jauh	Menerima 26 - 40 kali order jarak jauh	Menerima 25 kali order jarak jauh	Menerima kurang dari 25 kali order jarak jauh	Belum pernah menerima order jarak jauh	50 order	5	7,04
Kecepatan merespon komplain	0,012	80%	80% - 100% cepat dalam merespon komplain	70% - 79% cepat dalam merespon komplain	60% - 69% cepat dalam merespon komplain	50% - 59% cepat dalam merespon komplain	Kurang dari 50% kecepatannya dalam merespon komplain	90%	5	6,14
Persentase order yang diselesaikan dalam 1 tahun	0,198	5%	Lebih dari 9% order dapat diselesaikan	5,1% - 9% order diselesaikan	4,1% - 5% order dapat diselesaikan	2% - 4% order dapat diselesaikan	Kurang dari 2% order dapat diselesaikan	6,2%	4	79,18
Volume order yang diselesaikan per bulan	0,029	3 order per bulan	Dapat menyelesaikan lebih dari 5 order per bulan	Dapat menyelesaikan 4-5 order per bulan	Dapat menyelesaikan 3 order per bulan	Dapat menyelesaikan 2 order per bulan	Dapat menyelesaikan 1 order per bulan	5 order per bulan	4	11,62
Tersedianya GPS disetiap armada	0,066	80%	100% seluruh armada memiliki GPS	90% armada memiliki GPS	80% armada memiliki GPS	Kurang dari 80% armada memiliki GPS	Seluruh armada belum memiliki GPS	100%	5	33,18
Term pembayaran lebih panjang	0,047	1 bulan	Lebih dari 30 hari	14 - 30 hari	10 - 13 hari	Kurang dari 10 hari	Tidak menerapkan term pembayaran	45 hari	5	23,35
Penguasaan driver atas kerusakan kecil pada armada truck	0,025	80%	80% - 100% driver mampu mengatasi kerusakan kecil pada armada	70% - 79% driver mampu mengatasi kerusakan kecil pada armada	60% - 69% driver mampu mengatasi kerusakan kecil pada armada	50% - 59% driver mampu mengatasi kerusakan kecil pada armada	Kurang dari 50% driver mampu mengatasi kerusakan kecil pada armada	95%	5	12,26
Kemampuan suku cadang armada truck	0,019	80%	80% - 100% Suku cadang armada dapat dipenuhi	70% - 79% Suku cadang armada dapat dipenuhi	60% - 69% Suku cadang armada dapat dipenuhi	50% - 59% Suku cadang armada dapat dipenuhi	Kurang dari 50% Suku cadang armada dapat dipenuhi	90%	5	9,41
Prefinance	0,012	0%	0% prefinance yang diterapkan	1% - 10% prefinance yang diterapkan	11% - 15% prefinance yang diterapkan	16% - 20% prefinance yang diterapkan	Lebih dari 20% prefinance yang diterapkan	0%	5	5,80
Adanya kontrak tertulis dengan vendor	0,060	80%	80% - 100% terdapat kontrak tertulis	60% - 79% terdapat kontrak tertulis	50% - 59% terdapat kontrak tertulis	Kurang dari 50% terdapat kontrak tertulis	Belum pernah ada kontrak tertulis	100%	5	29,78
Adanya pembentukan tim khusus untuk pengiriman barang - barang tertentu	0,011	90%	100% selalu ada	90% ada	80% ada	50% ada	Belum pernah ada	100%	5	5,72
Ketepatan waktu pemberian informasi terselesaikannya order	0,035	80%	91% - 100% tepat waktu	80% - 90% tepat waktu	60% - 79% tepat waktu	40% - 59% tepat waktu	Kurang dari 40% tepat waktu	98%	5	17,44
Ketepatan informasi penerimaan order yang diberikan	0,021	90%	90% - 100% tepat dalam menerima informasi order	80% - 89% tepat dalam menerima informasi order	70% - 79% tepat dalam menerima informasi order	60% - 69% tepat dalam menerima informasi order	Kurang dari 60% tepat dalam menerima informasi order	95%	5	10,56
Memberikan pengenalan teknologi baru pada driver	0,041	1 kali per tahun	2 - 3 kali per tahun	1 kali per tahun	1 kali per 2 tahun	1 kali per 5 tahun	Tidak pernah dilakukan pengenalan teknologi baru pada driver	3 kali per tahun	5	20,60
Menyelenggarakan pelatihan untuk driver truck	0,010	1 kali per tahun	2 - 3 kali per tahun	1 kali per tahun	1 kali per 2 tahun	1 kali per 5 tahun	Tidak pernah dilakukan pelatihan untuk driver truck	3 kali per tahun	5	4,90
Adanya asuransi perjalanan	0,026	1 kali nilai angkutan	Asuransi bernilai 100% dari biaya perjalanan	Asuransi bernilai 75% dari biaya perjalanan	Asuransi bernilai 50% dari biaya perjalanan	Asuransi bernilai 25% dari biaya perjalanan	Belum pernah ada asuransi untuk perjalanan	100%	5	13,18
Tidak ada complain dari pelanggan Pengiriman tepat waktu dan zero damage	0,016 0,006	0% 70%	0% komplain 80% - 100% tepat waktu dan zero damage	1%-5% komplain 70% - 79% tepat waktu dan zero damage	6%-10% komplain 60% - 69% tepat waktu dan zero damage	11%-20% komplain 50% - 59% tepat waktu dan zero damage	Lebih dari 20% komplain Kurang dari 50% tepat waktu dan zero damage	0% 95%	5 5	7,80 3,02
Jumlah penggunaan armada truck baru yang lebih efisien BBM	0,024	80%	80% - 100% menggunakan truck dengan efisiensi BBM	70% - 79% menggunakan truck dengan efisiensi BBM	60% - 69% menggunakan truck dengan efisiensi BBM	50% - 59% menggunakan truck dengan efisiensi BBM	Kurang dari 50% menggunakan truck dengan efisiensi BBM	100%	5	11,99
Pengurangan tingkat emisi	0,014	2 armada per tahun	Lebih dari 3 armada per tahun	2 - 3 armada per tahun	1 armada per tahun	Penambahan 1 armada per 5 tahun	Tidak pernah melakukan penambahan armada	3 armada per tahun	4	5,61
Kemampuan menanggapi order yang diberikan 2 x 24 jam	0,032	80%	96% - 100% mampu menanggapi order yang diberikan	80% - 95% mampu menanggapi order yang diberikan	70% - 79% mampu menanggapi order yang diberikan	50% - 69% mampu menanggapi order yang diberikan	Kurang dari 50% mampu menanggapi order yang diberikan	96%	5	16,00
Memiliki sertifikat K3LH	0,019	100% harus ada	Ada	90% proses pembuatan	80% proses pembuatan	50% proses pembuatan	Tidak ada	Ada	5	9,52
Memiliki sertifikat Sistem Manajemen Keselamatan (SMK)	0,012	100% harus ada	Ada	90% proses pembuatan	80% proses pembuatan	50% proses pembuatan	Tidak ada	Ada	5	5,98
Adanya jaminan kualitas atas supplier mereka	0,018	80%	80% - 100% Terdapat jaminan kualitas atas supplier mereka	70% - 79% Terdapat jaminan kualitas atas supplier mereka	60% - 69% Terdapat jaminan kualitas atas supplier mereka	50% - 59% Terdapat jaminan kualitas atas supplier mereka	Kurang dari 50% Terdapat jaminan kualitas atas supplier mereka Kurang dari 50%	90%	5	8,83
Pemberian informasi jika order di berikan ke pihak lain	0,005	80%	80% - 100% melakukan pemberian informasi	70% - 79% melakukan pemberian informasi	60% - 69% melakukan pemberian informasi	50% - 59% melakukan pemberian informasi	melakukan pemberian informasi	90%	5	2,67
Total										476,40

Tabel 5.

Total nilai evaluasi kinerja vendor

No Vendor	Score	Ranking	Keterangan
17	476,40	1	<i>Excellent vendor</i>
03	464,18	2	<i>Excellent vendor</i>
18	455,80	3	<i>Excellent vendor</i>
04	409,51	4	<i>A very good vendor</i>
21	407,47	5	<i>A very good vendor</i>
25	407,04	6	<i>A very good vendor</i>
20	402,22	7	<i>A very good vendor</i>
05	397,46	8	<i>A good vendor</i>
07	393,97	9	<i>A good vendor</i>
14	393,04	10	<i>A good vendor</i>
06	390,76	11	<i>A good vendor</i>
16	385,21	12	<i>A good vendor</i>
15	383,29	13	<i>A good vendor</i>
23	369,44	14	<i>A good vendor</i>
12	355,43	15	<i>A good vendor</i>
01	353,08	16	<i>A good vendor</i>
10	350,45	17	<i>A good vendor</i>
09	350,43	18	<i>A good vendor</i>
13	323,71	19	<i>Matching vendor</i>
26	321,60	20	<i>Matching vendor</i>
19	321,33	21	<i>Matching vendor</i>
08	286,29	22	<i>Unsatisfactory vendor</i>
02	274,84	23	<i>Unsatisfactory vendor</i>
22	269,32	24	<i>Unsatisfactory vendor</i>
24	238,51	25	<i>Unsatisfactory vendor</i>
11	217,17	26	<i>Unsatisfactory vendor</i>

Tabel 6.Rekomendasi perbaikan untuk *matching* dan *unsatisfactory* vendor

No	Rekomendasi Perbaikan
1	Membuat klasifikasi list harga <i>trucking</i> dalam bentuk range minimal dan maksimal serta di infokan setiap tahunnya pada vendor <i>trucking</i> mereka.
2	Perusahaan dapat menerapkan sistem <i>reward</i> berupa penghargaan setiap tahunnya yang diberikan pada vendor terbaik untuk memotivasi vendor – vendor lain agar dapat menerima <i>reward</i> tersebut.
3	Adanya peraturan pada kontrak kerjasama bahwa vendor <i>trucking</i> harus bisa menyelesaikan order dari perusahaan dengan jumlah minimal yang disepakati bersama.
4	Adanya sistem kontrol oleh perusahaan terhadap penambahan jumlah armada yang dilakukan oleh vendor dan teknologi – teknologi yang telah dilengkapi pada armada (GPS, tingkat emisi, efisiensi BBM).
5	Adanya pemutusan hubungan kerjasama terhadap vendor – vendor lama perusahaan, dikatakan vendor lama jika vendor sudah tidak pernah digunakan lagi oleh perusahaan dalam satu tahun berjalan.

Tabel 7.
Rencana strategis untuk *vendor trucking* yang mencapai nilai kinerja optimal

No	Rencana Strategis	Keterangan
1.	Melibatkan <i>vendor trucking</i> di awal perusahaan akan mengikuti tender pengiriman barang.	Keterlibatan ini diperlukan untuk memberikan informasi kepada <i>vendor trucking</i> mengenai tender yang akan diikuti perusahaan agar <i>vendor</i> dapat mempersiapkan kebutuhan armada yang diperlukan dalam melaksanakan pengiriman barang tersebut.
2.	Penggunaan metode <i>e-auction</i> untuk proses lelang <i>vendor trucking</i> yang sesuai setelah perusahaan mendapatkan tender.	<i>E-auction</i> merupakan layanan yang membantu proses lelang pada kegiatan tertentu. Dalam hal ini ketika <i>vendor trucking</i> telah menyiapkan armada sesuai informasi yang diberikan perusahaan atas kebutuhan tender yang akan diikuti perusahaan, maka pada saat tender tersebut telah dimenangkan, perusahaan dapat memanfaatkan <i>e-auction</i> untuk mempermudah dalam proses memilih <i>vendor</i> yang akan dilibatkan dalam tender tersebut.
3.	Pemanfaatan teknologi berupa website perusahaan untuk mengetahui segala aktivitas armada dari <i>vendor trucking</i> secara <i>online</i> .	Pemanfaatan teknologi website perusahaan secara optimal dalam pelaksanaan <i>update</i> informasi mengenai ketersediaan jenis dan jumlah armada oleh <i>vendor</i> serta dapat digunakan secara langsung dalam menjalankan rencana strategis 1 dan 2 sehingga semua dapat terkendali secara <i>online</i> .

Kemudian, ada 11 *vendor trucking* yang memperoleh nilai total 350 – 400 dan masuk pada kategori klasifikasi *vendor tipe a good vendor*, dimana kinerja *vendor* sudah relevan dan dapat diterima oleh perusahaan. Terdapat 3 *vendor trucking* yang memperoleh nilai total 300 – 350 dan masuk pada kategori klasifikasi *vendor tipe matching vendor*, dimana kinerja *vendor* sudah relevan namun dianggap kurang memuaskan oleh perusahaan. Terdapat 5 *vendor trucking* yang memperoleh nilai total kurang dari 300 dan masuk pada kategori klasifikasi *vendor tipe unsatisfactory vendor*, dimana kinerja *vendor* sebagian relevan namun masih buruk.

Urutan ranking *vendor* nomor 1 sampai 18, merupakan *vendor* yang telah mampu mencapai nilai kinerja optimal sesuai keinginan perusahaan sehingga dilanjutkan dengan pengembangan melalui usulan rencana strategis perusahaan yang akan diterapkan pada *vendor trucking*. Sedangkan untuk urutan *vendor* yang masuk ranking 19 sampai 26, akan dianalisa penyebab mengapa *vendor* tersebut masuk pada kategori *matching vendor* dan *unsatisfactory vendor* dimana pada kategori tersebut *vendor* dianggap perusahaan belum mampu mencapai nilai kinerja optimal yang ditetapkan

3.3 Pengembangan *vendor trucking*

Pengembangan untuk *vendor trucking* yang telah mencapai nilai kinerja optimal dari perusahaan di uraikan melalui rencana strategis yang nantinya dapat di implementasi kedepannya. Rencana strategis berikut diperuntukan untuk *vendor trucking* yang masuk pada klasifikasi *excellent vendor*, *a very good vendor*, dan *a good vendor*. Berikut pada Tabel 7 merupakan rencana strategis perusahaan untuk *vendor trucking* yang mencapai nilai kinerja optimal.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil mengenai kinerja, seleksi, dan pengembangan *vendor trucking* di perusahaan logistik, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor – faktor yang menunjukkan keberhasilan evaluasi kinerja *vendor trucking* di perusahaan logistik dibedakan menjadi 2 kategori yaitu *Critical Success Factor* (CSF) dan *Key Performance Indicators* (KPI). Melalui pembobotan dengan metode AHP didapatkan hasil yaitu untuk kategori *Critical Success Factor* (CSF) terdapat 11 faktor, dengan pembobotan kepentingan tertinggi yaitu *long term strategic goal* dan pembobotan dengan kepentingan terendah yaitu *supplier's supplier condition*. Sedangkan untuk kategori *Key Performance Indicators* (KPI) terdapat 28 faktor, dengan pembobotan kepentingan tertinggi yaitu presentase order yang diselesaikan dalam 1 tahun dan pembobotan dengan kepentingan terendah yaitu pemberian informasi jika order di berikan ke pihak lain.
2. Berdasarkan proses seleksi *vendor trucking* dengan metode *scoring* yang telah dilakukan terhadap 26 *vendor*, didapatkan hasil sebagai berikut : terdapat 3 *vendor trucking* kategori *excellent vendor*, 4 *vendor trucking* kategori *a very good vendor*, 11 *vendor trucking* kategori *a good vendor*, 3 *vendor trucking* kategori *matching vendor*, dan 5 *vendor trucking* kategori *unsatisfactory vendor*.
3. Usulan perbaikan untuk *vendor* pada kategori *matching vendor* dan *unsatisfactory vendor* sebagai berikut : pertama, membuat klasifikasi list harga *trucking* dalam bentuk range minimal dan maksimal serta di informasikan setiap tahunnya pada *vendor trucking*. Kedua, menerapkan sistem *reward* berupa penghargaan setiap tahunnya yang diberikan pada *vendor* terbaik untuk memotivasi *vendor – vendor* lain.

Ketiga, pemberlakuan adanya peraturan pada kontrak kerjasama bahwa vendor *trucking* harus bisa menyelesaikan order dari perusahaan dengan jumlah minimal yang disepakati bersama. Keempat, menerapkan sistem kontrol oleh perusahaan terhadap penambahan jumlah armada yang dilakukan oleh vendor serta teknologi – teknologi yang telah dilengkapi pada armada vendor tersebut. Kelima, yaitu adanya pemutusan hubungan kerjasama terhadap vendor – vendor lama perusahaan dimana vendor lama ini merupakan vendor yang tidak pernah digunakan lagi oleh perusahaan dalam satu tahun berjalan. Kemudian untuk vendor *trucking* yang masuk pada kategori *excellent vendor*, *a very good vendor*, dan *a good vendor* dapat dikembangkan dengan beberapa cara sebagai berikut : pertama, melibatkan vendor *trucking* di awal ketika perusahaan akan mengikuti tender pengiriman barang. Kedua, penggunaan metode *e-auction* untuk proses lelang vendor *trucking* dalam menentukan vendor yang sesuai dan siap untuk dilibatkan setelah perusahaan mendapatkan tender. Ketiga, pemanfaatan teknologi berupa website perusahaan untuk mengetahui segala aktivitas armada dari vendor *trucking* secara *online*.

5. DAFTAR PUSTAKA

1. Ariani, Ulya, M. & Jakfar, A. A. 2017. Penentuan dan Pembobotan Key Performance Indicator (KPI) sebagai Alat Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Produksi Keju Mozarella Di Cv. Brawijaya Dairy Industry. *AGROINTEK*, 11(1): 27 – 36.
2. Cerna L. & Bukova, B. 2016. Supplier Evaluation Methodology in the Logistics Company. *Procedia Engineering*, 134: 377 - 385.
3. Falatehan, A. F. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
4. Firat, S. U. & Ersoy, E. 2017. A six sigma DMAIC Process for Supplier Performance Evaluation using AHP and Kano's Model. *International Journal of Business Analytics*, 4: 37–46.
5. Goldsby, T. & Martichenko, R. 2005. *Lean Six Sigma Logistics: Strategic Development to operational Success*. Florida: J. Ross.
6. Kumar, S. P. & Routroy, S. 2014. Analyzing the performance of supplier development : case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2): 209 – 233.
7. Lizbetin, Cerna L. & Loch, M. 2015. Model Evaluation of Supplier in Terms of Real Company for Selected Criteria. *Nase More Journal*, 62 (3): 147 - 152.
8. Pujawan, I., N. 2017. *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
9. Syukron, A & Kholil, M. 2013. *Six Sigma Quality for Business Improvement*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
10. Tannady, H. 2015. *Pengendalian Kualitas*. Yogyakarta: Graha Ilmu
11. Wu, J., Liu, G. & Xi, C. 2008. The Study on Agile Supply Chain-based Supplier Selection and Evaluation. *Proceedings of 2008 International Symposium on Information Science and Engineering* (pp. 281-282). USA: IEEE Computer Society.
12. Zahir, S.M. 2014. Evaluasi Kinerja Pemasok dengan Metode *Analytic Hierarchy Process*. *Jurnal OE*, 4: 14 – 33.