

BAB 4

ANALISIS PENENTUAN *THIRD PARTY LOGISTICS*

Perbedaan dalam penentuan dan pemilihan pada penerapan *third party logistics* (3PL) di industri manufaktur dengan jasa, membuat tugas maupun kegiatan yang dilakukan pun berbeda. Sehingga pada bab ini berisi mengenai penjelasan perbedaan penerapan 3PL pada industri manufaktur dan jasa.

4.1. Penerapan *Third Party Logistics* pada Industri Manufaktur

Pada industri manufaktur, penerapan *third party logistics* sangat dibutuhkan untuk mengatur dan mengendalikan dalam kegiatan rantai pasok (*supply chain*). Saat ini, pertumbuhan minat konsumsi masyarakat sangatlah tinggi, sehingga berdampak pada persaingan antar perusahaan yang semakin kuat. Perusahaan saling berkompetisi dalam memuaskan konsumen dengan cara memenuhi kebutuhan yang diinginkan, baik dalam hal kualitas produk maupun pelayanan yang diberikan. Agar tercapainya tujuan yang diharapkan, perusahaan biasanya hanya memilih untuk berfokus pada satu kegiatan saja, misalnya dalam hal kualitas produk. Hal ini dikarenakan kegiatan di dalam perusahaan manufaktur sangatlah padat. Untuk menghemat tenaga dan waktu yang seefisien dan seefektif mungkin, serta dengan bertambahnya variabilitas permintaan dan pelayanan terhadap konsumen yang sangat tinggi, perusahaan industri manufaktur memerlukan jasa pihak lain (*third party logistics*) dalam membantu menjalankan aktivitas bisnisnya. Pada tahun 1980an, peranan 3PL menjadi lebih berkembang daripada sebelumnya karena layanan 3PL relatif terbatas cakupannya, perkembangan ini dimulai dari penawaran jasa transportasi ke penawaran beragam layanan paket serangkaian kegiatan logistik terpadu, seperti pergudangan, manajemen persediaan, pengemasan, dan lain sebagainya. Bagaimanapun 3PL telah mengambil peranan yang strategis dan komprehensif karena aktivitas *supply chain* menjadi bagian terpenting dalam lingkup bisnis (Vaidyanathan, 2005). *Third party logistics* (3PL) yang telah memiliki kontrak kerja pada industri manufaktur, pada umumnya berperan pada bagian logistik di luar area perusahaan. Peranan tersebut dapat membantu perusahaan dalam kegiatan pengiriman logistik seperti sebagai *supplier* material bahan baku maupun mengirimkan produk jadi ke pasaran atau ritel. Keputusan perusahaan untuk melakukan ada tidaknya *outsourcing* pada suatu kegiatan logistik ini juga bergantung pada berbagai variabel yang mengacu pada pertimbangan internal

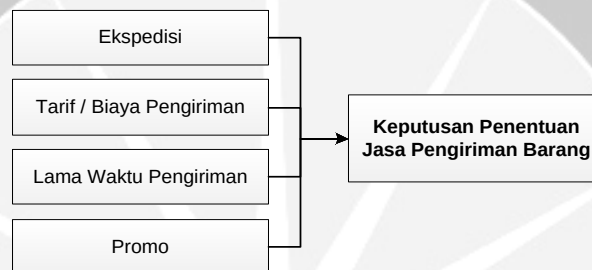
maupun eksternal. Menurut Van Damme dan Ploos Van Amstel (1996), terdapat empat variabel penting yang perlu dipertimbangkan yaitu terkait dengan kelayakan ekonomi, masalah pasar (variabilitas permintaan dan layanan pelanggan), ketersediaan personil dan peralatan, serta tingkat ketergantungan pemasok. Pada perusahaan industri manufaktur biasanya kriteria penyeleksian pemilihan 3PL terdiri dari beberapa hal yaitu memiliki fleksibilitas yang tinggi, dapat mencapai target, pelayanan yang baik, memberikan *benefit* yang lebih, *responsive* terhadap permintaan, serta stabilitas keuangan (Bagchi dan Virum, 1996). Dengan demikian persaingan penyedia 3PL juga semakin tinggi, mereka harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada perusahaan yang memakai jasanya untuk mendapatkan kepercayaan dari perusahaan tersebut. Penyedia 3PL juga harus berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan serta memberikan akses jangkauan yang luas (Sink dan Langley, 1997). Sehingga penyedia 3PL harus berusaha untuk mengambil peran yang lebih strategis dalam rantai pasokan untuk memperluas skala dan lingkup operasi mereka. Namun, pada kenyataannya penyedia 3PL memiliki kelemahan dalam menanggapi terhadap permintaan kebutuhan pelanggan (Van Damme dan Ploos Van Amstel, 1996). Dari pernyataan itu, maka persiapan kontrak kerja sangat penting dilakukan demi keberhasilan 3PL (Boyson dkk, 1999). Adanya kontrak formal dapat digunakan untuk pengelolaan dan pengendalian hubungan 3PL. Akan tetapi, Lambert dkk (1999) menyatakan bahwa dengan adanya kontrak formal yang terperinci berarti memberikan suatu indikasi kurangnya kepercayaan perusahaan terhadap penyedia jasa 3PL. Dalam kontrak kerja 3PL pada umumnya berisi masa kontrak (per berapa tahun), biaya per aktivitas, deskripsi layanan, tingkat pelayanan, pembayaran bonus untuk kinerja yang memuaskan, dan alokasi peran serta tanggung jawab (Andersson dan Norman, 2002). Sistem pengukuran kinerja dibutuhkan untuk menilai kinerja dan keberhasilan 3PL, serta dapat mengidentifikasi suatu perbaikan apabila terjadi kegagalan yang menjadi tidak berfungsinya peranan 3PL. Pembentukan dan pemantauan secara berkala terhadap indikator kinerja utama (KPI) terkait dengan layanan logistik memungkinkan pengguna untuk membandingkan pelayanan yang diberikan dengan tingkat pencapaian yang diharapkan. Contohnya seperti ketepatan waktu dalam pengiriman dan ketepatan dalam jumlah dan kualitas pesanan. Menurut Lambert dkk, 1999 dan Leahy dkk, 1995, berpendapat bahwa terdapat kunci sukses atau faktor keberhasilan bagi 3PL dalam kemitraannya, antara lain:

memiliki kesamaan dalam tujuan, kompatibilitas sistem informasi, orientasi pelanggan, stabilitas keuangan penyedia layanan, komunikasi yang jelas, perencanaan bersama, investasi bersama untuk mencapai tujuan hubungan, pemberian bonus yang sesuai, keseimbangan kekuatan antara pihak-pihak yang menjalin kontrak, dan lain sebagainya.

4.2. Penerapan *Third Party Logistics* pada Industri Jasa

Penerapan *third party logistics* (3PL) pada industri jasa tidak semuanya dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan peran serta fungsinya. Jika tetap dipaksakan untuk menggunakan penerapan 3PL, maka kemungkinan yang akan terjadi 3PL tidak berkontribusi secara penuh dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan dari penerapan 3PL yang tidak dapat dilakukan oleh industri jasa *online shop*. Dari hasil observasi pada retail-retail yang melakukan penjualan secara *online* di salah satu *online shop*, didapat bahwa penentuan 3PL tidak dapat dilakukan dengan alasan penentuan dapat dilakukan oleh kedua belah pihak yakni konsumen dan penjual. Apabila dalam sistem layanan *online shop* berpihak kepada penjual, maka penerapan 3PL sebagai jasa pengiriman barang dapat dilakukan. Namun dalam permasalahan pada sistem layanan *online shop*, konsumen juga dapat melakukan penentuan atau pemilihan jasa yang akan digunakan sesuai dengan keinginannya. Akan tetapi, pemilihan dan penentuan tersebut hanya berdasarkan *brand image* dari pihak jasa pengiriman itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan penentuan yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan. Kurangnya fasilitas dalam penyeleksian untuk menentukan jasa pengiriman yang akan digunakan menjadi faktor utama dalam permasalahan ini. Konsumen dihadapkan pada masalah pemilihan jasa pengiriman pada sistem layanan *online shop* yang hanya berdasar pada faktor penyeleksian ekspedisi tertentu saja tanpa ada faktor lain sebagai pertimbangan dalam pemilihan. Terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi suatu keputusan konsumen dalam menentukan jasa pengiriman barang. Faktor pertama yang mempengaruhi pilihan konsumen adalah dari individu konsumen itu sendiri, yang berarti keputusan untuk menggunakan jasa pengiriman tertentu berdasarkan pada kebutuhan, pengalaman, gaya hidup, dan pertimbangan. Untuk faktor kedua yaitu lingkungan, yang berarti konsumen mendapat referensi dan saran dari orang lain. Sedangkan faktor yang ketiga yaitu faktor strategi pemasaran yang

merupakan faktor yang dapat menjadi umpan balik bagi perusahaan jasa pengiriman barang untuk mengetahui tanggapan atau pendapat dari konsumen, serta mengidentifikasi faktor apa saja yang dapat mempengaruhi konsumen untuk menggunakan jasa yang ditawarkan. Keputusan merupakan hasil penyeleksian terhadap dua atau lebih pilihan alternatif. Pilihan alternatif ini harus tersedia bagi seseorang ketika akan mengambil keputusan. Namun, pengambilan keputusan terkadang tidak memikirkan bagaimana cara penentuan keputusan didapat dengan baik dan faktor apa saja yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan ini. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari proses observasi, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti yang tertera pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini berguna untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam menentukan jasa pengiriman barang pada sistem layanan *online shop*.