

## BAB II

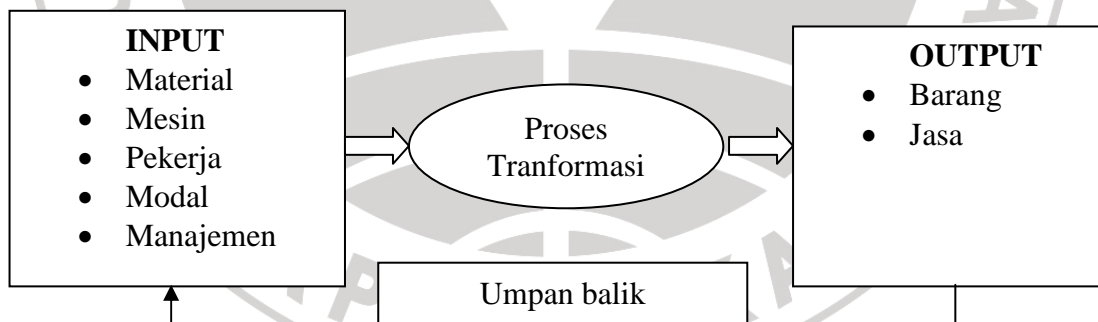
### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Manajemn Operasional

Manajemen Operasi (MO) adalah serangkaian kegiatan membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan menjadi keluaran. (Render dan Heizer 2000:2). Operasi adalah sebuah fungsi atau sistem yang mentransformasi input menjadi output yang memiliki nilai yang lebih besar. Operational sering didefinisikan sebagai proses trasformasi.

Manjemen operasional merupakan desain dan sistem operasi produktif yang menjamin bahwa semua jenis proses perubahan dilaksanakan dengan se-efisien mungkin dan menghasilkan output yang lebih besar nilainya dibanding dengan jumlah inputnya.



Sumber: Render & Heizer 2000:15

**Gambar 2. 1**

#### **Operasional sebagai suatu proses transformasi**

Proses tranformasi berhubungan antara pemasukan input-input yaitu *Material* (materi), *Machine* (mesin), *Labor* (pekerja), *Capital* (modal), dan *Management* (manajemen). Setelah mengalami suatu proses perubahan makan

akan dihasilkan suatu output yang memiliki nilai keluaran yang lebih besar dari inputnya baik itu berupa *Goods* (barang) atau *Services* (jasa). Ada pun setelah proses tranformasi masih diperlukan *feed back* atau umpan balik sehingga proses tranformasi dapat dikontrol dan diawasi. Misalnya jika produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diinginkan maka diperlukan perbaikan, diganti atau bahkan dibuang. Jenis proses transformasi dapat dibagi menjadi:

- Fisik ( Manufacturing)
- Lokasi (Transport/storage)
- Perdagangan (Retail)
- Fisiologi (Healthcare)
- Psikologi (Entertainment)
- Informasi (Communication)

### **Keputusan Manajemen Operasi**

Render dan Heizer (2000:32) menyatakan ada sepuluh keputusan-keputusan operasi yang efektif untuk mendapatkan deferensiasi, kepeloporan biaya dan tanggapan yang cepat. Sepuluh keputusan-keputusan operasi itu adalah

1. Mutu. Harapan mutu pelanggan harus ditentukan dan kebijakan prosedur dibangun untuk mengidentifikasi serta mencapai mutu yang ditetapkan.
2. Desain Barang dan Jasa. Merancang barang dan jasa didefinisikan sebagai proses transformasi. Keputusan mutu ,biaya dan sumber daya manusia sangat berinteraksi dengan desain. Desain sering kali menetapkan batas bawah biaya dan batas atas mutu.

3. Desain proses dan kapasitas. Pilihan proses tersedia untuk barang dan jasa. Keputusan proses mengikat manajemen pada teknologi, mutu dan pemanfaatan sumber daya manusia.
4. Seleksi lokasi. Keputusan lokasi fasilitas baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa bisa menentukan keberhasilan perusahaan.
5. Desain tata-letak. Kebutuhan kapasitas, tingkat personal, keputusan pembelian dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.
6. Manusia dan Sistem kerja. Manusia adalah bagian integral dan mahal dari desain sistem total. Oleh karena itu, kehidupan mutu kerja disediakan, bakat dan keahlian dibutuhkan dan biaya harus ditentukan.
7. Manajemen Rantai Pasokan. Keputusan ini menentukan apa yang akan dibuat, dan apa yang perlu dibeli. Pertimbangan juga diperlukan untuk mutu, Pengiriman dan inovasi dengan harga yang memuaskan. Suasana saling menghormati antara pemasok dan pembeli dibutuhkan untuk pembelian yang efektif.
8. Persediaan. Keputusan persediaan bisa di optimalkan hanya bila kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.,
9. Penjadwalan. Jadwal Produksi yang layak dan efisien harus dikembangkan, permintaan terhadap sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan.

10. Pemeliharaan. Keputusan harus di buat berkaitan dengan tingkat pemeliharaan yang di inginkan. Rencana untuk implementasi dan pengawasan sistem pemeliharaan adalah perlu.

### **2.1.2 Manajemen Rantai Pasokan (Supply chain Management)**

Membuat daya saing yang unggul adalah suatu keharusan bagi setiap perusahaan. Terutama jika ingin tetap bertahan di dalam kompetisi pasar yang semakin ketat. Salah satu usaha mendapatkan daya saing itu adalah menciptakan rantai pasokan yang terintegrasi secara penuh. Dimana setiap pemain dalam rantai pasokan saling berkerjasama dan menciptakan kesatuan yang saling mendukung satu sama lain.

Sebenarnya banyak para ahli yang mendefinisikan rantai pasokan dengan pengertian yang berbeda. Hal ini dikarenakan berbagai kondisi dan masalah yang berbeda dari tiap sudut pandang penyelesaian masalah itu sendiri. Di dalam penelitian ini penulis akan menggunakan pendekatan teori yang memang banyak digunakan oleh para ahli manajemen rantai pasokan yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah menurut Russel dan Taylor (2000:373) yang mendefinisikan rantai pasokan sebagai berikut:

“Supply Chain is made up of the interrelated organization, resources, and process that create and deliver product and services to end costumer. A supply chain encompasses all facilities, fuction, and activities involved in producing and delivering a product or services, from supplier (and their supplier) to customer (and their costumer).”

“Supply Chain terbentuk dari sebuah perhubungan organisasi, sumber dan proses yang menciptakan serta mengirimkan produk dan jasa kepada pemakai akhir. Sebuah rantai pasokan mencakup semua fasilitas, fungsi dan aktifitas yang

terlibat dalam produksi dan pengiriman sebuah produk atau jasa dari para supplier (dan suppliers mereka) ke konsumen (konsumen mereka).”

Sementara pengertian pengertian manajemen rantai pasokan menurut Russel dan Taylor (2000:373) adalah:

“Koordinasi dari seluruh aktifitas rantai pasokan sehingga konsumen mendapatkan produk berkualitas tinggi dengan cepat dan pelayanan yang terpercaya pada biaya yang serendah mungkin.”

Sedangkan menurut Asosiasi professional Amerika mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai:

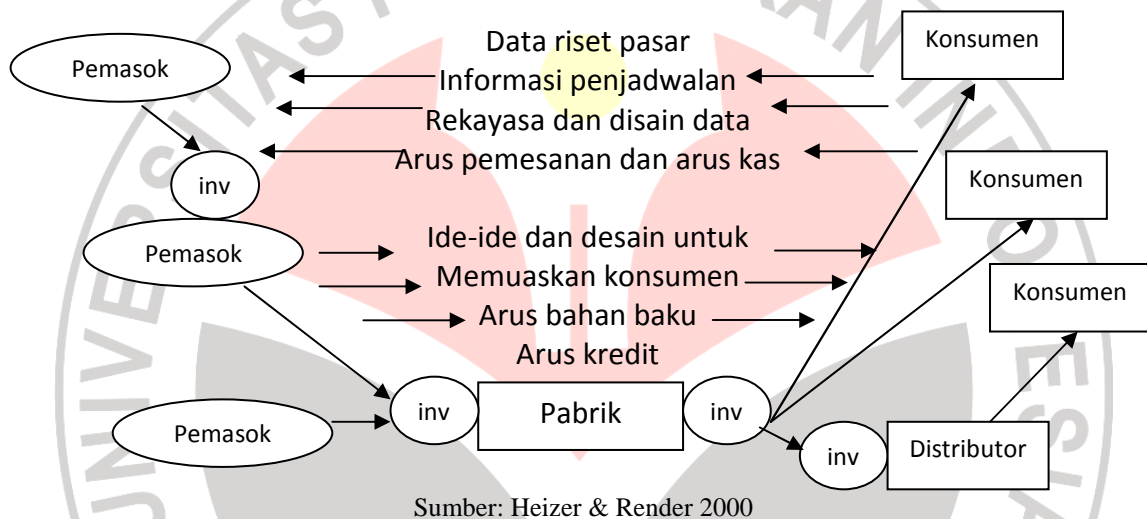
“Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing, procurement, conversion, and logistics management activities.”

“Manajemen rantai pasokan mencakup perencanaan dan manajemen dari semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya, usaha perolehan, konversi (perubahan), dan aktifitas manajemen logistik.”

Manajemen rantai pasokan (SCM) merupakan suatu perluasan dari *logistic management* (manajemen logistik) di perusahaan. Dalam manajemen logistik yang dibahas lebih kepada manajemen logistik dari anggota dalam rantai pasokan. Berbeda dengan manajemen rantai pasokan, kesemua rantai ini, dimulai dari perusahaan, pemasok, pelanggan, grosir, pengecer, diintegrasikan menjadi satu. Tujuannya adalah supaya komunikasi lebih efektif dan menciptakan keefisienan.

Manajemen rantai pasokan atau SCM ini merupakan pengolahan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan barang mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut kekonsumen melalui sistem distribusi (Render & Heizer 2000:412).

SCM adalah mata rantai dimana dari berbagai pemasok, kemudian masuk ke pabrik, grosir, distributor, sampai ke tangan konsumen. Jika dilihat pada Gambar 2.2 maka SCM ini merupakan satu hal yang cukup kompleks. Jika permintaan konsumen sendiri sangat fluktuatif, maka perencanaannya akan rumit. Dalam hal ini diperlukan suatu sistem (sistem teknologi) yang dapat mendukung SCM sehingga dapat berjalan dengan baik.

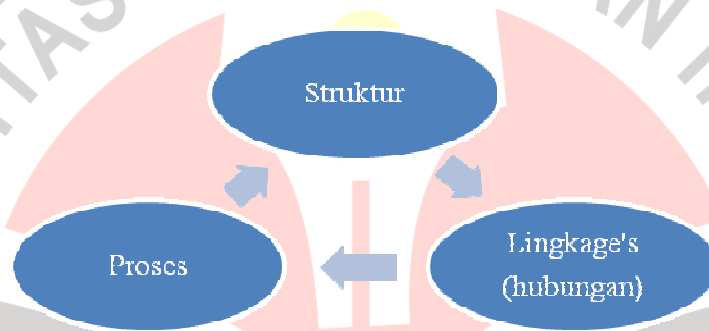


**Gambar 2. 2**  
**Kegiatan Manajemen Rantai Pasokan**

Manajemen rantai pasokan merupakan perancangan desain dan kontrol arus material dan informasi sepanjang rantai pasokan dengan tujuan kepuasan konsumen sekarang dan di masa depan. Dengan melakukan suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier*, *manufacturer*, *warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam

jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dan biaya yang seminimal mungkin.

Elemen yang dibahas dalam rantai pasokan (SC) Menurut *Russel dan Taylor (2000:371)* adalah Struktur, Proses dan Hubungan antara struktur dan proses dalam rantai pasokan, untuk memproduksi dan mengirim barang atau jasa dari pemasok ke konsumen. Manajemen rantai pasokan diperlukan untuk melakukan perencanaan, produksi, penggudangan, distribusi dan pengiriman.



Sumber: Russel and Taylor, Management Operation.

**Gambar 2. 3**  
**Tiga Elemen Manajemen Rantai Pasokan**

### A. STRUKTUR

Anggota rantai pasokan meliputi semua perusahaan dan organisasi yang berhubungan dengan anggota primer baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemasok atau pelanggannya dari *point of origin* hingga *point of consumption*.

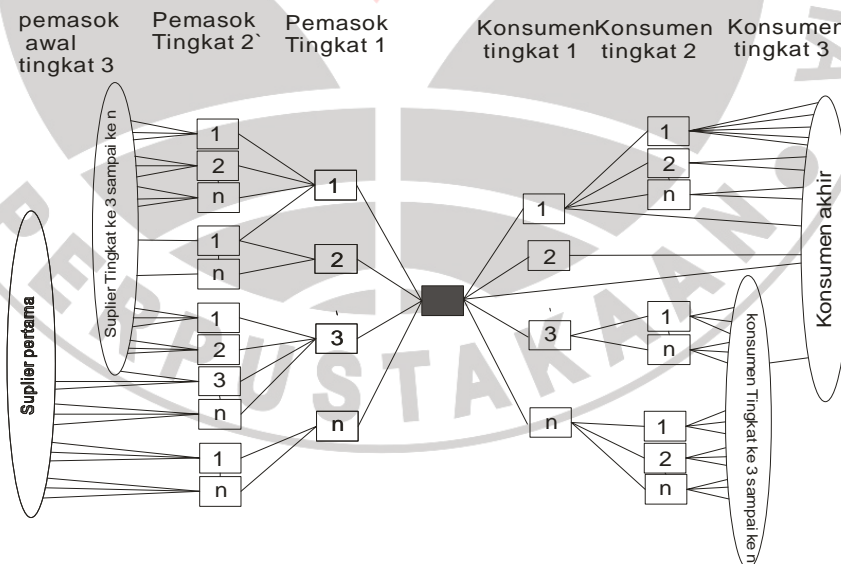
Menurut Russel dan Taylor (2000) struktur merupakan setiap unit organisasi yang saling berinteraksi didalam rantai pasokan.

Di dalam struktur rantai pasokan itu sendiri terdapat dua jenis anggota yaitu anggota primer dan anggota sekunder. Anggota primer adalah semua perusahaan atau unit bisnis strtegik yang benar-benar menjalankan aktifitas operasional dan manajerial.

Dalam proses bisnis yang dirancang untuk menghasilkan keluaran tertentu bagi perusahaan atau pasar. Anggota sekunder adalah perusahaan-perusahaan yang menyediakan sumber daya, pengetahuan, utilitas atau asset-aset bagi anggota primer di dalam supply chain. Dimensi struktural jaringan rantai pasokan sendiri terdapat tiga jenis yaitu struktur horizontal, struktur vertikal dan posisi horizontal perusahaan.

Menyatukan dan mengatur semua proses bisnis melalui supply chain tidak akan seefektif dengan hasil yang ingin dicapai. Harus ada pemisahan mana jaringan yang benar-benar penting. Ada 4 jenis jaringan proses bisnis ini, yaitu:

1. Proses hubungan yang di manajemen.
2. Proses hubungan yang dapat dimonitor.
3. Proses hubungan yang tidak dapat di manajemen
4. Proses hubungan yang bukan anggota.



Sumber: Lambert, Douglas M, Supply Chain Management 2008:6

**Gambar 2. 4**  
**Struktur Jaringan Rantai Pasokan**



Struktur mencakup unit organisasi yang saling berinteraksi di dalam rantai pasokan. Di dalam struktur rantai pasokan dasar biasanya terdapat para anggota yang terdiri dari:

- Pemasok.

Pemasok merupakan bagian awal dari sebuah rantai pasokan. Mereka bertujuan untuk menyediakan bahan pertama dalam proses produksi. Bahan pertama bisa berupa bahan baku, bahan penolong, bahan mentah, bahan dagangan, suku cadang dan sebagainya. Suplier bisa dalam jumlah banyak atau sedikit.

- Produsen.

Produsen atau manufaktur merupakan organisasi yang membuat produk, baik itu yang memproduksi barang mentah barang setengah jadi maupun barang jadi. Produsen juga dapat berupa perusahaan yang memproduksi produk yang tak terlihat seperti musik, hiburan, software, desain dan lainnya.

- Distributor.

Distributor merupakan perusahaan yang mengambil persediaan barang dari produsen kemudian mengirimkannya dalam jumlah besar produk yang kemudian mengirimkannya ke konsumen. Distributor juga sering disebut sebagai pedagang besar. Mereka biasanya menjual produk mereka kepada pihak penjual lain dengan jumlah yang besar. Distributor membantu produsen menjaga produk dari fluktuasi permintaan dengan menyediakan persediaan dan terus melakukan penjualan serta pelayanan

konsumen. Tujuan utama dari distributor adalah mengirimkan barang pada tempat dan waktu yang dibutuhkan oleh para konsumen.

- **Grosir/Retailer.**

Retailer menstok persediaan dan menjualnya dalam jumlah yang lebih kecil pada masyarakat umum. Retailer lebih dekat dengan konsumen dan tahu lebih banyak mengenai permintaan dan keinginan mereka. Retailer mengenalkan dan menjual produk dengan kombinasi yang berbeda baik itu dari harga, pilihan produk, pelayanan untuk dapat menarik pelanggan.

- **Konsumen.**

Pelanggan atau konsumen merupakan individu atau organisasi yang membeli dan menggunakan sebuah produk. Sebuah organisasi mungkin akan membeli produk dengan tujuan untuk menjadikan barang lainya kemudian di jual kembali. Atau jika itu individu biasanya membeli barang dengan tujuan untuk menggunakannya sendiri.

## **B. PROSES**

Russel dan Taylor (2000) mendefinikan proses sebagai aktivitas operasional yang merubah input menjadi out put. Begitu juga menurut Douglas (2008) yang mendefinisikan proses sebagai aktifitas operasional yang merubah input menjadi output kemudian distribusikan sehingga barang sampai ke tangan konsumen. Di dalam proses ini terdiri dari:

1. Manajemen hubungan pelanggan (Customer Relationship Management)
2. Manajemen hubungan pemasok (Supplier Relationship Management)

3. Manajemen pelayanan pelanggan (Customer Service Management)
4. Manajemen permintaan (Demand Management)
5. Pemenuhan pesanan (Order Fulfillment)
6. Manajemen alur manufaktur (Manufacturing Flow Management)
7. Pengembangan produk dan komersialisasi (Product Development and Commercialization)
8. Manajemen pengembalian (Returns Management)

### **1. Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Management)**

Proses manajemen hubungan pelanggan membantu bagaimana struktur hubungan pelanggan akan berkembang dan dipertahankan. Manajemen mengidentifikasi pelanggan kunci dan kelompok pelanggan yang akan ditargetkan sebagai bagian dari misi bisnis perusahaan. Keputusan ini dibuat oleh pemimpin perusahaan pada level strategis. Tujuannya adalah untuk mensegmentasikan pelanggan berdasarkan nilai dan waktu mereka serta meningkatkan loyalitas konsumen yang ditargetkan dengan cara menyediakan produk dan pelayanan yang diinginkan.

### **2. Manajemen Hubungan Pemasok (Supplier Relationship Management)**

Proses manajemen hubungan pemasok membantu bagaimana struktur hubungan dengan para pemasok akan berkembang dan bertahan. Hal ini merupakan cermin yang terbalik dari gambaran manajemen hubungan pelanggan. Sebagai sebuah perusahaan pasti menginginkan perkembangan hubungan terhadap pelanggannya, selain itu juga pasti ingin ada perkembangan hubungan yang baik dengan para pemasoknya. Hubungan yang dekat dikembangkan dengan

berbagai pemasok berdasarkan nilai yang mereka berikan terhadap perusahaan dari waktu ke waktu dan hubungan yang sudah ada terus di jaga dengan yang lainnya.

### **3. Manajemen Pelayanan Pelanggan (Customer Service Manajemen)**

*Customer service (pelayanan pelanggan)* memberitahukan pelanggan informasi mengenai tanggal pengiriman dan ketersediaan produk melalui hubungannya dengan bagian produksi dan distribusi. Selain itu memberikan pelayanan setelah penjualan sehingga membantu pelanggan mengenal kesepakatan yang telah di buat bersama. Pelayanan pelanggan bertujuan memonitor kesepakatan dan menangani apabila terjadi kesalahan atau masalah baik itu misalnya kesalahan pengiriman atau gagal janji yang telah dibuat. Tujuan utama dari pelayanan pelanggan ini adalah memecahkan masalah yang ada sebelum merugikan atau mempengaruhi pelanggan. Pelayanan pelanggan harus dapat berkomunikasi dengan seluruh bagian tim proses operasi untuk menjamin kesuksesan pengiriman produk ke tangan pelanggan.

Pelayanan pelanggan mengukur kemampuan dari rantai pasokan untuk dapat menemukan apa yang diharapkan oleh pelanggan. Tergantung dari pasar yang sedang dilayani, setiap pelanggan di dalam pasarnya akan memiliki keinginan yang berbeda. Beberapa pelanggan dalam pasar tertentu akan berani membayar mahal untuk produk berkualitas tinggi dan dikirim dengan cepat dalam jumlah yang kecil. Tetapi pelanggan di pasar yang lain berani menunggu dengan lebih lama dan memesan dalam jumlah yang banyak. Bagaimanapun pasarnya rantai pasokan harus dapat memenuhi apa yang di harapkan oleh pelanggan.

#### **4. Manajemen permintaan (Demand Management)**

Manajemen permintaan merupakan proses manajemen rantai pasokan yang menyeimbangkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan dari rantai pasokan itu sendiri. Dengan penempatan proses yang benar, manajemen akan mencocokkan antara permintaan dan penawaran secara proaktif dan menjalankan rencana dengan gangguan yang lebih sedikit. Prosesnya tidak hanya dibatasi oleh peramalan, tetapi juga sinkronisasi antara penawaran dan permintaan, meningkatkan fleksibilitas, dan mengurangi perubahan. Manajemen permintaan yang baik menggunakan *point-of-sale* dan data konsumen kunci untuk mengurangi ketidakpastian dan menyediakan alur yang efisien dalam rantai pasokan. Persyaratan pemasaran dan perencanaan produksi harus dikoordinasikan dalam dasar perusahaan yang luas. Di dalam aplikasi yang lebih maju, permintaan konsumen dan dasar produksi di sinkronisasikan untuk mengatur permintaan global.

#### **5. Pemenuhan Pesanan (Order Fulfillment)**

Proses pemenuhan pesanan mencakup lebih dari sekedar memenuhi pesanan. Ini juga mencakup semua aktifitas yang diperlukan dalam merancang jaringan dan membuat pertemuan antara penawaran perusahaan dengan permintaan konsumen, sementara itu meminimalkan biaya pengiriman. Pada kenyataannya akan banyak fungsi logistik yang bekerja, tetapi tetap memerlukan implementasi secara *cross-fungsional* dan koordinasi terhadap pemasok dan pelanggan kunci. Tujuannya adalah untuk mengembangkan proses yang berlapis dari banyak segmen konsumen kepada organisasi dan kepada pemasok.

Proses pemenuhan pesanan ini secara efektif memerlukan integrasi rencana kerja antara produksi, distribusi dan transportasi. Hubungan dengan rekan kerja yakni anggota primer rantai pasokan dan anggota sekunder diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengurangi biaya kirim ke pelanggan.

#### **6. Manajemen Arus Manufaktur (Manufacturing Flow Management)**

Manajemen arus manufaktur merupakan proses manajemen rantai pasokan yang mencakup semua aktifitas yang diperlukan untuk memperoleh, mengimplementasikan dan mengatur fleksibilitas manufaktur dalam rantai pasokan dan untuk memindahkan produk melalui dan keluar dari pabrik. Fleksibilitas manufaktur merefleksikan kemampuan untuk membuat banyak jenis produk dalam waktu tertentu dengan biaya yang memungkinkan. Untuk mencapai keinginan level fleksibilitas manufaktur, perencanaan dan pelaksanaan harus memberikan kelebihan pada empat lapis manufaktur di dalam anggota rantai paokan.

#### **7. Pengembangan Produk dan Komersialisasi (Product Development and Commercialization)**

Pengembangan produk dan komersialisasi merupakan proses manajemen rantai pasokan yang membantu struktur untuk mengembangkan dan memberikan kepada pasar produk yang merupakan kerjasama dari konsumen dan pemasok. Proses implementasi yang efektif tidak hanya membuat manajemen mengkoordinasikan secara efisien dari alur produk baru melewati rantai pasokan. Tetapi juga membantu anggota lain dari rantai pasokan menghadapi kesulitan manufaktur, logistik, pemasaran, dan aktifitas lainnya yang diperlukan untuk

mendukung komersialisasi dari produk. Tim proses pengembangan dan komersialisasi harus mengkoordinasikan dengan manajemen hubungan konsumen untuk mengidentifikasi pikiran konsumen dan kebutuhan yang tidak terpikirkan oleh konsumen, memilih bahan dan pemasok untuk menyatukan kepada proses manajemen hubungan pemasok dan berkerjasama dengan proses manajemen arus manufaktur menuju pengembangan produk teknologi hingga manufaktur dan implementasi terhadap arus produk terbaik untuk kombinasi pasar produk tersebut.

#### **8. Manajemen Pengembalian (Returns Management)**

Manajemen pengembalian merupakan proses manajemen rantai pasokan dimana aktifitasnya diasosiasikan dengan pengembalian atau pengembalian logistik, yang diatur dalam perusahaan melewati anggota kunci dalam rantai pasokan. Pengimplementasian yang benar dari proses ini membuat manajemen tidak hanya mengatur arus pengembalian produk secara efisien, tetapi juga mengidentifikasi kesempatan untuk mengurangi pengembalian yang tidak diinginkan dan mengontrol asset yang dapat digunakan ulang. Sementara kesempatan yang signifikan untuk mengurangi biaya sangat mungkin dengan manajemen yang lebih baik dari pengembalian logistik. Bahkan potensi yang lebih baik untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan sangat mungkin dengan menghilangkan tindakan manajemen dan kinerja yang gagal yang menyebabkan pengembalian produk.

### C. Hubungan (Lingkage's)

Kunci utama dalam manajemen rantai pasokan adalah hubungan (Linkages) antara struktur dan proses. Menurut Ruseel dan Taylor (2000) hubungan merupakan aktifitas yang menghubungkan anatar struktur dengan proses melalui komunikasi.

*Lingkage's* bersifat kritis dan fundamental bagi keberhasilan manajemen rantai pasokan karena dibutuhkan untuk menunjukan dan menentukan bagaimana setiap jaringan proses disatukan dan disusun. Tingkat integrasi dan manajemen sebuah jaringan proses bisnis merupakan fungsi dari angka dan tingkat yang disusun dari yang rendah sampai yang tinggi dari komponen-komponen yang ditambahkan ke jaringan. Penambahan komponen-komponen manajemen atau peningkatan tingkat tiap komponen dapat meningkatkan integrasi dari jaringan proses bisnis.

Di beberapa perusahaan tim manajemen dibuat untuk mengkoordinasikan dan memamanajemen arus informasi. Biasanya tim ini disebut *Cross-fungsional team* (Tim lintas fungsi). Contohnya adalah Tim yang terdiri dari sumberdaya manusia, pembelian, dan manufaktur yang berkerja sama untuk mengkoordinasikan interaksi dari semua fungsi.

*Cross-intreprise team* (Tim lintas perusahaan) mengkoordinasikan proses anantara organisasi yang berbeda di dalam rantai pasokan. Hubungan yang penting dari *Lingkages* antara struktur dan proses biasanya untuk mengukur kinerja. Dengan melihat berapa efektifitas dan berapa ekonomis rantai pasokan itu secara keseluruhan dapat dinilai.

Di dalam manajemen rantai pasokan, koneksi antara proses dengan struktur dapat dihubungkan melalui komunikasi. Arus material dan aktifitas yang melalui rantai pasokan harus cocok dengan arus informasi yang masuk. Proses harus



terhubung secara baik sehingga informasi dapat mengalir dengan mulus dan dapat secara efektif berkoordinasi. Semua struktur dan unit organisasi dalam rantai pasokan harus dapat melihat kondisi saat ini dari pesanan konsumen dan jadwal yang ada untuk memenuhi pesanan tersebut secara langsung dan cepat. Jika informasi dikirimkan secara cepat, akurat dan jelas didalam struktur dan proses yang berbeda maka keseluruhan rantai pasokan telah secara efektif bergerak dalam kesatuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

### **2.1.3 Biaya Distribusi**

Data-data biaya yang akurat sangat diperlukan baik untuk membuat laporan pengembangan produk dan profitabilitas pelanggan. Juga untuk keberhasilan pelaksanaan konsep manajemen rantai pasokan dengan menggunakan analisis biaya total. Selain itu juga diperlukan untuk manajemen dan pengendalian operasi-operasi logistik.

Diperlukan suatu identifikasi untuk menentukan komponen biaya apa saja yang akan digunakan oleh suatu perusahaan. Karena setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda dalam pengeluaran biayanya masing-masing.

Pengertian biaya menurut suryadi prawirosentono (2000:114) adalah:

“Pengorbanan sumber daya produksi ekonomi yang dinilai dalam satuan uang yang tidak dapat dihindarkan terjadinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Sementara itu biaya menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (1973) adalah:

“Biaya adalah jumlah yang diukur dalam satuan uang, yaitu pengeluaran-pengeluaran dalam bentuk pemindahan kekayaan, pengeluaran modal saham, jasa-jasa yang diserahkan, atau kewajiban-kewajiban yang ditimbulkan dalam hubungannya dengan barang-barang atau jasa-jasa yang diperoleh atau yang akan diperoleh.”

Pengertian biaya di atas sependapat dengan Welsch, Hilton dan Gordon(2001:262) yang mendefinisikan biaya sebagai sejumlah belanjaan yang dicatat seluruhnya sebagai harta dan akan menjadi pengeluaran ketika dihabiskan di masa yang akan datang.

Sementara itu pengertian pengeluaran menurut Welsch, Hilton dan Gordon (2001:262) adalah pembelanjaan yang sekarang dikonsumsi atau biaya yang telah dihabiskan.

Pengklasifikasian biaya berdasarkan perilaku dari sudut pandang operasional atau produksi dapat di bagi menjadi tiga kategori:

1. Biaya Tetap

Biaya ini secara total adalah tetap dari bulan ke bulan tanpa memperhatikan fluktuasi masukan atau keluaran dari pekerjaan yang dilakukan.

2. Biaya Variabel

Biaya ini berubah dalam total secara langsung terhadap perubahan dalam masukan atau keluaran dari pekerjaan yang dilakukan. Keluaran harus diukur dalam beberapa tingkat aktifitas seperti unit selesai, jam tenaga kerja langsung, nilai penjualan, banyak order jasa, atau tergantung pada aktivitas dalam pusat tanggung jawab tersebut.

3. Biaya Semi Variabel

Biaya ini tidak termasuk baik dalam biaya tetap maupun biaya dalam biaya variabel. Dalam setiap perubahan keluaran biaya semi variabel berubah searah tetapi tidak dalam proporsi yang sama dengan jumlah keluaran.

Di dalam usaha Pengendalian biaya, pengklasifikasian biaya dibagi ke dalam lima bagian yaitu:

1. Biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung.
2. Biaya overhead manufaktur atau pabrik.
3. Biaya distribusi.
4. Biaya administrasi dan umum.
5. Biaya lainnya.

Pengertian biaya distribusi dapat dilihat dari kata dasar distribusi itu sendiri dan juga makna biaya atau pengeluaran. Jika ditilik pengertian transportasi atau distribusi memiliki makna adanya perpindahan atau aliran barang dari suatu tempat ke tempat lainya. (Suryadi 2001:254)

Sementara itu menurut Welsch, Hilton dan Gordon(2001:270) biaya distribusi mencakup semua biaya yang berkaitan dengan penjualan, distribusi, pengantaran barang kepada pelanggan. Di banyak perusahaan biaya ini memiliki persentase yang besar dari biaya total. Perencanaan dan pengendalian yang tepat akan menghasilkan laba atau keuntungan potensial bagi perusahaan.

Ada dua aspek yang mendasari biaya distribusi yaitu:

1. Perencanaan dan koordinasi

Pada pengembangan rencana laba taktis adalah sangat penting untuk mencapai keseimbangan ekonomi yang tepat antara usaha penjualan dan hasil penjualan.

2. Biaya dan pengendalian distribusi.

Di samping pertimbangan perencanaan sangat penting untuk memberikan usaha yang serius bagi biaya pengendalian distribusi hal ini dikarenakan biaya distribusi seringkali merupakan bagian yang penting dari biaya total.

Manajemen penjualan dan karyawan penjualan cenderung menganggap ringan biaya-biaya tersebut bahkan menganggap sebagai biaya hiburan.

Pengawasan biaya distribusi mencakup prinsip yang sama dengan pengawasan overhead produksi. Biaya-biaya distribusi mencakup dua golongan yaitu biaya kantor pusat dan biaya lapangan. Biaya distribusi bukan merupakan biaya produk dan tidak di alokasikan ke produk –produk tertentu. Masalah biaya distribusi dan pengendaliannya sering terdapat beberapa masalah. Tidak bijaksana jika kita memperlakukan semua biaya distribusi secara sama. Salah satu contoh adalah ketidakcocokan biaya perjalanan yang dikeluarkan oleh para karyawan dengan anggaran yang telah dibuat perusahaan.

Biaya distribusi sering muncul dalam pengertian yang berbeda seperti *variabel cost* (biaya variabel), *distribution expense* (Pengeluaran distribusi) dan *cost profile* (riwayat biaya).

Pada umumnya, semua biaya yang berkaitan dengan penyelenggaraan manajemen material, distribusi fisik dan transfer persediaan, hendaklah dimasukkan kedalam suatu sistem klasifikasi biaya fungsional. Begitu juga dengan total biaya yang berhubungan dengan transportasi, pergudangan, pemeliharaan persediaan, komunikasi, dan penanganan penyimpanan material. Total biaya distribusi logistik meliputi tiga tipe yaitu pengeluaran spesifik langsung, tidak langsung, dan umum. Kalangan dunia usaha menilai biaya distribusi dan transportasi perdagangan idealnya hanya berkisar antara 6-12 % dari harga di pasaran. (Kamar Dagang dan Industri Indonesia)

Menurut pengembangan profitabilitas membuat para tim manajemen hubungan pelanggan mencatat kinerja dari tiap waktu ke waktu. Laporan ini harus menggambarkan semua biaya dan keuntungan yang berpengaruh terhadap hubungan tersebut. Variabel biaya manufaktur berasal dari penjualan bersih untuk menghitung berapa kontribusi manufakturnya. Sementara itu variabel biaya marketing dan logistik, seperti komisi penjualan, transportasi, penanganan pengudangan, pengepakan khusus, proses pemesanan, dan ongkos tagihan piutang merupakan deduksi untuk menghitung berapa kontribusi margin.

#### **2.1.4 Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Biaya Distribusi**

Manajemen rantai pasokan merupakan suatu yang integral dari suatu struktur pendistribusian barang. Manajemen rantai pasokan mampu mempengaruhi biaya distribusi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam usaha menyampaikan barang kepada pelanggannya. Pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi disampaikan oleh para ahli berikut ini:

1. Russel dan Taylor (2000:373)

Koordinasi dari seluruh aktifitas rantai pasokan sehingga konsumen mendapatkan produk berkualitas tinggi dengan cepat dan pelayanan yang terpercaya pada biaya yang serendah mungkin.

2. Render & Heizer 2000

Manajemen rantai pasokan (SCM) merupakan suatu perluasan dari *logistic management* (manajemen logistik) di perusahaan. Dalam manajemen logistik yang dibahas lebih kepada manajemen logistik dari anggota dalam rantai pasokan. Berbeda dengan manajemen rantai pasokan, kesemua

rantai ini, dimulai dari perusahaan, pemasok, pelanggan, grosir, pengecer, diintegrasikan menjadi satu. Tujuannya adalah supaya komunikasi lebih efektif dan menciptakan keefisienan.

3. Hugos (2006:41).

Tujuan utama dari manajemen rantai pasokan adalah untuk meningkatkan penjualan produk dan jasa kepada pelanggan akhir dan secara bersamaan mengurangi persediaan dan biaya operasi. Walaupun begitu menurut Hugos sendiri akan selalu ada trade off (timbang balik) antara *responsiveness* dengan jumlah biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga jika perusahaan berusaha menaikkan kualitas manajemen rantai pasokan lebih dari standar maka akan terjadi kenaikan biaya karena setiap kenaikan manajemen rantai pasokan akan menaikkan biaya distribusi.

4. Welsch, Hilton dan Gordon(2001:270) biaya distribusi mencakup semua biaya yang berkaitan dengan penjualan, distribusi, pengantaran barang kepada pelanggan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

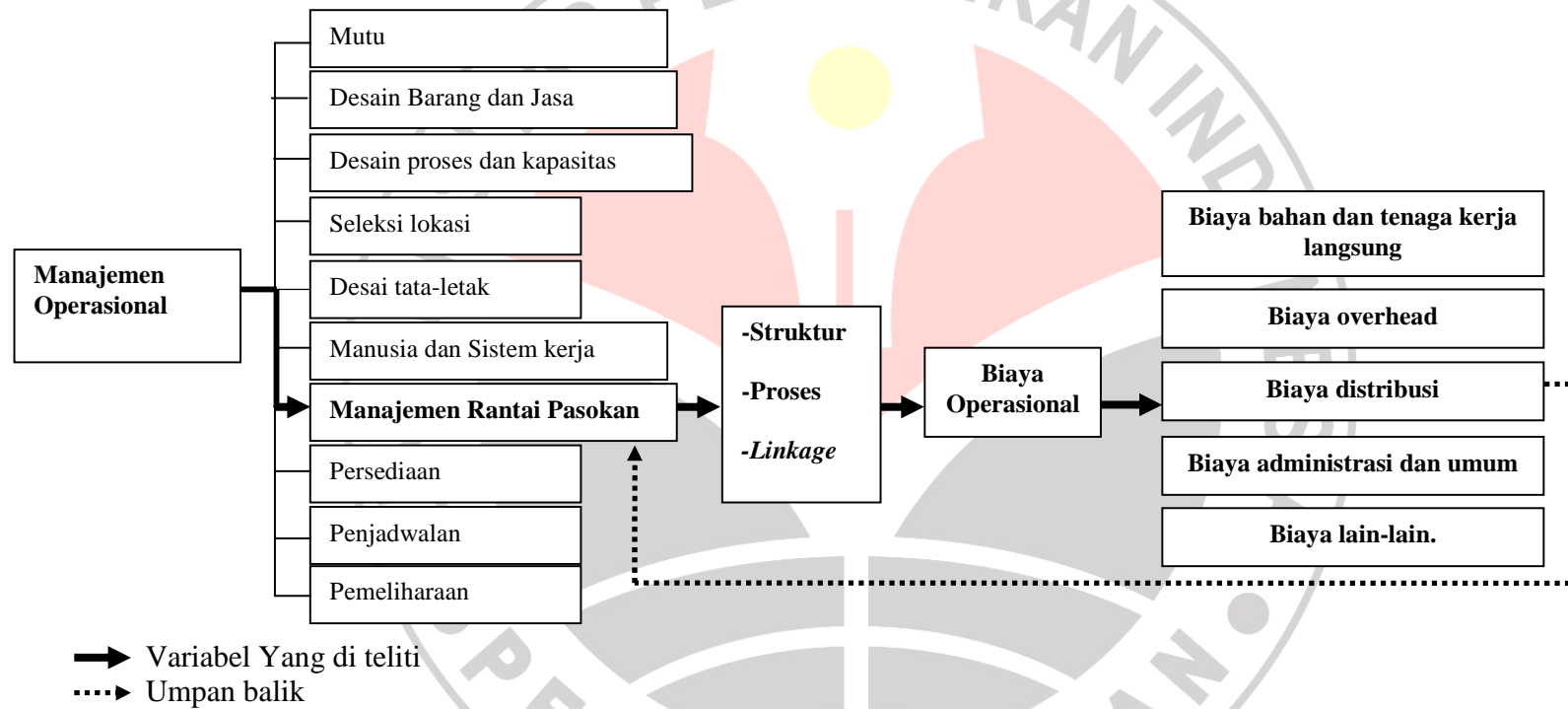
Rantai pasokan adalah bagian yang krusial dan memerlukan manajemen yang handal. Rantai pasokan yang tidak terencana dan teratur dapat menyebabkan ketidak efisienan dan ketidak efektifan distribusi barang dan tentunya dengan rendahnya efektifitas rantai pasokan akan menyebabkan pendistribusian barang tidak tersalurkan dengan tepat sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diinginkan. Sementara itu biaya-biaya tetap harus dikeluarkan.

Tujuan utama dari manajemen rantai pasokan sendiri adalah bagaimana mengirimkan suatu barang atau jasa ke pada konsumen akhir dengan jumlah barang yang tepat, waktu yang sesuai dan memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan memberikan kualitas produk terbaik. Tetapi sebisa mungkin mengurangi biaya-biaya yang tidak diperlukan atau menghilangkannya.

Alur pemindahan barang dari *point of origin* (hulu) hingga *point of consumption* (Hilir) dapat dilihat dari tiga aspek utama dalam manajemen rantai pasokan. Elemen-elemen kunci tersebut adalah Struktur, Proses dan Lingkage. Semakin baik hubungan antara struktur dan proses tersebut akan meningkatkan keberhasilan manajemen rantai pasokan itu sendiri. Dimana dengan peningkatan dan pengkoordinasi ini akan menyebabkan ketidak pastian yang sering terjadi semakin berkurang. Sehingga dengan berkurangnya masalah ketidak pastian ini biaya-biaya akan menjadi semakin kecil dan usaha pemenuhan kebutuhan sesuai dengan pesanan dan kemampuan perusahaan dapat sesuai dan terpenuhi.

## KERANGKA PEMIKIRAN

### PENGARUH MANAJEMEN RANTAI PASOKAN TERHADAP BIAYA DISTRIBUSI



Sumber: Di olah dari Russel, R dan Taylor B. 2000 dan Welsch, Hilton dan Gordon 2001

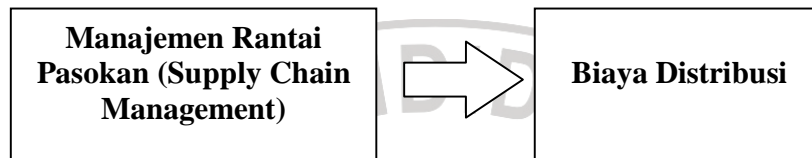
Gambar 2. 5

## KERANGKA PEMIKIRAN

### PENGARUH MANAJEMEN RANTAI PASOKAN TERHADAP BIAYA DISTRIBUSI



Dari konsep di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh terhadap biaya distribusi. Dimana manajemen rantai pasokan merupakan variabel *independen* atau bebas yang dapat mempengaruhi Biaya Distribusi yang merupakan variabel *dependen* atau terikat.



Sumber: Di olah dari Russel, R dan Taylor B. 2000 dan Welsch, Hilton dan Gordon(2001:262)

### Gambar 2. 6 Paradigma Penelitian

Adapun di dalam manajemen rantai pasokan itu sendiri terdapat beberapa elemen kunci yang menjadi indikator utama untuk menentukan seberapa besar atau baik kinerja manajemen rantai pasokan di dalam suatu perusahaan. Indikator-indikator tersebut adalah Struktur, Proses dan *lingkage*. Dimana kesetiap indikator yang mengalami kenaikan akan menyebabkan kenaikan kinerja manajemen rantai pasokan perusahaan. Ada pun semakin tinggi kinerja manajemen rantai pasokan ini akan mengefektifkan dan mengefisiensikan biaya-biaya distribusi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan tidak perlu dikeluarkan.

### 2.3 Hipotesis

Sugiyono (2005:51) mendefinisikan pengertian hipotesis yaitu sebagai: “jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah di nyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

“Terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi.”

