

## BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

### 2.1 *Value Chain*

Setiap perusahaan merupakan sekumpulan aktivitas yang dipergunakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengantarkan dan mendukung produk yang dihasilkan. Seluruh aktivitas tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan *value chain*. *Value chain* sebuah perusahaan dan bagaimana kinerja *value chain* tersebut merupakan gambaran atas strategi dan bagaimana menjalankan strategi tersebut.

*Value chain* menunjukkan keseluruhan nilai dan hal ini terdiri atas *value activities* dan *margin*. *Value activities* adalah perbedaan kinerja perusahaan secara nyata (*physically*) dan teknologi. *Margin* adalah perbedaan antara total nilai dan biaya kolektif dari kinerja *value activities*.

*Value activities* dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu Utama dan Pendukung. Aktivitas utama adalah aktivitas yang terlibat pada proses pembuatan sebuah produk dan kemudian menjualnya kepada konsumen, termasuk juga layanan purna jual. Aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang mendukung aktivitas utama, dengan menyediakan bahan material, sumber daya manusia, teknologi dan fungsi lainnya. *Value activities* merupakan sebuah kesatuan dari beberapa aktivitas yang berlainan yang dapat membentuk *competitive advantage* dari sebuah perusahaan. Bagaimana sebuah aktivitas dilakukan digabung dengan keekonomisannya akan menentukan apakah perusahaan tersebut berbiaya tinggi atau berbiaya rendah jika dibandingkan dengan pesaingnya.

#### 2.1.1 **Aktivitas Utama**

Ada lima aktivitas generik pada aktivitas utama. Setiap aktivitas dapat dipisahkan menjadi beberapa aktivitas yang berbeda, tergantung kepada industri dan strategi perusahaan.

- a. *Inbound Logistic* : yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, pendistribusian input ke produk. Aktivitas ini diantaranya penanganan material, penyimpanan di gudang,

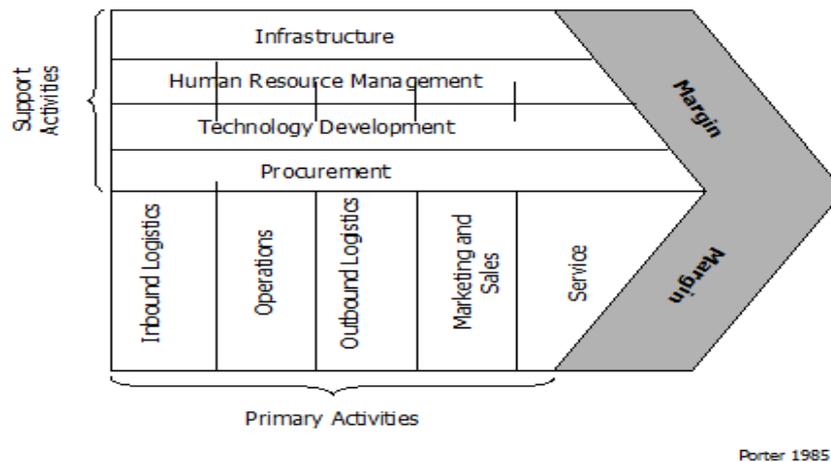
pengendalian persediaan, penjadwalan pengangkutan, dan pengembalian barang ke pemasok.

- b. *Operation* : merupakan aktivitas yang berkaitan dengan merubah input menjadi produk akhir, seperti pengepakan, pemeliharaan peralatan dan fasilitas operasi.
- c. *Outbond Logistic* : adalah aktivitas yang berhubungan dengan mengumpulkan, menyimpan dan mendistribusikan produk kepada pembeli.
- d. *Sales and Marketing* : adalah aktivitas yang berkaitan dengan menyediakan informasi dimana para pembeli dapat membeli produk yang ditawarkan dengan menggunakan media promosi dan memilih saluran distribusi yang tepat.
- e. *Service* : merupakan aktivitas untuk menjaga nilai produk dengan menyediakan jasa pelayanan, bisa dilakukan dengan menyediakan jasa perbaikan dan spare part serta pelatihan.

### 2.1.2 Aktivitas Pendukung

Aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi empat aktivitas :

- a. *Procurement* : yaitu proses pengadaan pada sebuah perusahaan dimana bagian ini berfungsi untuk membeli kebutuhan perusahaan, seperti mesin, gedung dan bahan baku produksi.
- b. *Technology Development* : merupakan aktivitas untuk meningkatkan produk dan proses produksi, seperti dengan desain produk, riset, dan merancang peralatan proses.
- c. *Human Resources Management* : adalah serangkaian aktivitas dalam perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, pengembangan karyawan dan pengaturan kompensasi.
- d. *Firm Infrastructure* : merupakan fungsi yang mendukung operasional perusahaan, termasuk keuangan, perencanaan, *legal*, *safety* dan lainnya.

Gambar 2.1 *Value Chain*

Sumber : Porter 1985

## 2.2 Pengertian *Supply Chain Management (SCM)*

*Supply chain* terdiri atas semua pihak yang terlibat dalam memenuhi permintaan pelanggan, baik yang terlibat secara langsung ataupun tidak secara langsung. Tujuan *supply chain management* adalah untuk menciptakan serangkaian aktivitas yang efisien dimulai dari pemasok, pabrik, gudang, pengiriman, penjual dan konsumen sehingga sebuah produk dapat didistribusikan dalam jumlah yang dibutuhkan ke lokasi yang tepat dan pada waktu yang tepat juga.

Struktur *supply chain* pada saat ini menjadi semakin kompleks dengan adanya ketergantungan diantara anggota *supply chain*. Kinerja perusahaan dapat dioptimalkan dengan adanya hubungan kerja yang baik dari keseluruhan rantai tersebut, yaitu: pemasok, pabrik, distributor, penjual, dan pelanggan.

Pada perusahaan, tahap yang terlibat pada rantai ini dapat dibagi menjadi pemasok, fungsi internal dan pengguna. Dalam hubungan dengan pemasok, *supply chain* terdiri atas:

1. Menentukan spesifikasi produk atau material yang dibutuhkan.
2. Menentukan kuantitas yang akan dipesan.
3. Menetapkan permintaan pengiriman produk.
4. Menetapkan pelayanan dan dukungan yang harus diberikan oleh pemasok.

5. Perencanaan dan arus material yang baik.

Fungsi internal memiliki tugas antara lain:

1. Menetapkan proses pemesanan dengan melakukan koordinasi dengan pengguna.
2. Menentukan perkiraan harga material atau produk yang dibutuhkan.
3. Menentukan tanggal dan tempat penerimaan material.
4. Pelayanan purna jual yang disediakan oleh pemasok.

Untuk mendapatkan manfaat strategis yang optimum, diperlukan integrasi pekerjaan fungsional. Keputusan atas satu fungsi akan mengakibatkan biaya atas fungsi lainnya.

Salah satu proses yang berhubungan dengan pemasok adalah pengadaan. Pengadaan merupakan aktivitas pertama proses *supply chain* pada perusahaan. Fokus pengadaan telah mengalami pergeseran dari penekanan pada proses negoisiasi dengan para penyalur untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menjalankan aktivitas produksi dan pemasaran yang strategis dengan dukungan dari *supply base*, menjadi fokus pada hal – hal berikut:

1. Kesiambungan pasokan

Apabila persediaan yang dibutuhkan dalam proses produksi tidak tersedia maka dapat menyebabkan terhentinya proses produksi atau dapat merubah rencana produksi dan mengakibatkan terjadinya biaya tambahan. Penghentian produksi menyebabkan terjadinya kenaikan biaya dan perusahaan tidak dapat memenuhi pesanan para pelanggan tepat pada waktunya. Sasaran utama manajemen pengadaan adalah memastikan ketersediaan bahan yang dibutuhkan agar proses produksi tetap berjalan.

2. Meminimalkan investasi persediaan

Untuk menghindari berhentinya proses produksi sebagai akibat tidak tersedianya material yang dibutuhkan, biasanya dilakukan dengan mengelola persediaan material dengan jumlah yang besar. Cara ini membutuhkan biaya dan investasi yang besar. Salah satu tujuan pengadaan adalah menentukan strategi untuk menjamin kelancaran pasokan material dengan menggunakan investasi seminimum mungkin dan hal ini

membutuhkan keseimbangan antara biaya mengelola material dengan kemungkinan terjadinya penghentian produksi.

### 3. Peningkatan Kualitas

Kualitas produk akhir yang dihasilkan oleh pabrik tergantung atas kualitas bahan baku. Pemasok dan perusahaan harus saling komitmen untuk meningkatkan kualitas bahan baku.

### 4. Pengembangan Pemasok

Berdasarkan analisis, pengadaan yang berhasil bergantung atas lokasi atau mengembangkan pemasok, menganalisis kemampuannya, dan memilih serta bekerja dengan para pemasok tersebut untuk mencapai peningkatan yang berkelanjutan. Membangun hubungan baik dengan pemasok serta berbagi informasi dan sumber daya merupakan hal yang penting guna mencapai hasil yang lebih baik.

### 5. Total Biaya Kepemilikan Yang Paling Rendah

Perbedaan perspektif antara strategi pengadaan tradisional dan pengadaan kolaborasi adalah pengadaan kolaborasi memfokuskan pada biaya kepemilikan yang paling rendah, tidak hanya pada harga beli. Harga beli material merupakan salah satu bagian dari total biaya organisasi. Biaya pelayanan dan biaya *lifecycle* merupakan biaya yang harus dipertimbangkan.

Analisis terhadap pembelian material harus dilakukan secara komprehensif, dimana biaya yang terkait dengan pembelian tersebut seperti biaya penyimpanan material harus diperhitungkan dan dibandingkan dengan potongan harga yang diberikan oleh pemasok.

Selain itu, hal yang tidak diperhitungkan pada logistik tradisional adalah pengaruh harga dan struktur diskon pada operasional dan biaya logistik. Pembeli hanya memfokuskan pada harga beli yang paling rendah tanpa memperhitungkan pengaruh jumlah pemesanan pada biaya transportasi dan biaya yang berkaitan dengan penerimaan, penanganan dan pengiriman material dalam ukuran yang berbeda. Pelayanan yang memberikan nilai tambah harus dievaluasi untuk menentukan total biaya kepemilikan yang paling rendah.

Aspek terakhir dalam konsep total biaya kepemilikan yang paling rendah adalah beberapa elemen yang dikenal sebagai biaya *lifecycle*. Berikut adalah beberapa jenis biaya; 1) Biaya yang terjadi sebelum material diterima diantaranya, biaya yang berkaitan dengan analisis terhadap pemasok yang potensial, negosiasi, persiapan pemesanan dan transmisi. 2) Biaya pada saat penerimaan, seperti inspeksi dan pembayaran yang terjadi ketika material digunakan. 3) Biaya yang terjadi setelah material diterima merupakan biaya yang terkait dengan produk yang cacat, *scrap*, dan biaya perbaikan material.

Untuk mengoptimalkan pengadaan guna mendukung aktivitas rantai pengadaan, maka diperlukan kolaborasi antara pemasok dan perusahaan. Bowersox, Closs dan Cooper (2007:84) membagi strategi pengadaan atas 1) Konsolidasi volume, 2) Integerasi operasi pemasok dan 3) Manajemen nilai. Konsolidasi volume dapat dicapai dengan melakukan pengurangan jumlah pemasok. Integerasi antara pemasok dan perusahaan dilakukan untuk mengurangi total biaya dan meningkatkan integerasi operasional. Manajemen nilai dilakukan dengan melibatkan pemasok pada tahap awal proses pembentukan produk yang akan mengurangi keseluruhan biaya kepemilikan.

Aktivitas pada *supply chain* berikutnya adalah *logistic management*. Logistik merupakan aktivitas pemindahan dan penempatan dalam aktivitas *supply chain*, dan merupakan proses yang menciptakan nilai dengan menempatkan dan mengatur waktu persediaan.

Logistik merupakan kombinasi atas pengelolaan pemesanan, persediaan, transportasi, gudang, penanganan material dan pengepakan sebagai bagian yang terintegrasi melalui sebuah fasilitas jaringan (Bowersox et al., 2007).

Aktivitas yang terkait dengan fungsi internal dan pengguna adalah aktivitas logistik. Pada aktivitas logistik terdapat fungsi yang harus diperhatikan guna menciptakan nilai logistik, yaitu;

1. Proses Pemesanan

Informasi yang akurat merupakan salah satu kunci dalam logistik, dan proses pemesanan merupakan hal yang utama. Manfaat dari arus informasi yang cepat berkaitan langsung dengan pekerjaan dimana dapat mengurangi

aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Perencanaan dan komunikasi permintaan pelanggan merupakan area logistik yang digerakkan oleh informasi. Pada *supply chain* secara umum, pemesanan produk oleh konsumen dilakukan dengan mengisi formulir pemesanan. Proses pemesanan tersebut termasuk penerimaan pemesanan, pengiriman, penagihan dan penerimaan pembayaran.

## 2. Persediaan

Permintaan persediaan perusahaan berhubungan langsung dengan fasilitas jaringan dan tingkat pelayanan konsumen. Penyusunan strategi persediaan oleh perusahaan bertujuan untuk memenuhi pelayanan terhadap konsumen dengan menggunakan persediaan yang minimal. Kelebihan persediaan akan meningkatkan biaya logistik secara keseluruhan.

Strategi logistik seharusnya direncanakan untuk menjaga agar investasi keuangan pada persediaan tetap pada kondisi yang paling rendah. Strategi persediaan yang akan diambil berdasarkan atas 1) Segmentasi konsumen inti, 2) Keuntungan produk, 3) Integrasi transportasi, 4) Kinerja berdasarkan waktu dan 5) Kinerja yang kompetitif.

Perencanaan untuk menyimpan persediaan pada suatu fasilitas tertentu akan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja transportasi. Perusahaan dapat melakukan konsolidasi pengiriman persediaan sehingga dapat melakukan penghematan atas biaya transportasi. Biaya transportasi yang dapat dihemat dapat melebihi *holding cost* yang timbul akibat kenaikan jumlah persediaan. Selain itu, dengan memiliki persediaan yang banyak, maka perusahaan dapat merespon permintaan pelanggan dengan cepat sehingga dapat menjadi keunggulan perusahaan yang utama.

Pemilihan kebijakan persediaan yang tepat merupakan hal yang penting untuk memperoleh keunggulan pelayanan konsumen atau untuk menetralkan kekuatan pesaing. Setiap jenis persediaan dan tingkat komitmen harus dilihat dari perspektif total biaya yang dikeluarkan.

## 3. Transportasi

Transportasi merupakan komponen yang harus dikelola dengan baik karena merupakan hal yang penting dalam proses pemindahan persediaan

dan menimbulkan biaya. Tujuan pengelolaan transportasi adalah untuk memastikan bahwa persediaan dapat dikirim tepat waktu dengan biaya yang seminimal mungkin.

Pengelolaan transportasi dapat dilakukan perusahaan dengan menggunakan tiga pendekatan (Bowersox, Closs, Cooper, 2007, pg 28). Pertama, dengan mengoperasikan pengangkutan sendiri. Kedua, mengikat kontrak dengan spesialis transportasi dan ketiga, melakukan kerjasama dengan perusahaan yang menyediakan berbagai jasa transportasi sesuai kebutuhan perusahaan dengan dasar perhitungan per sekali pengantaran.

Pada perspektif logistik, kinerja transportasi dapat di ukur dari:

1. Biaya, adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengirimkan persediaan dari satu lokasi ke lokasi lainnya, termasuk biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan persediaan dalam perjalanan.
2. Kecepatan, merupakan waktu yang dibutuhkan untuk mengirimkan persediaan.
3. Konsistensi, yaitu variasi waktu yang dibutuhkan untuk mengirimkan persediaan dalam beberapa pengiriman.

Biaya dan kecepatan dalam transportasi persediaan memiliki keterkaitan yang erat. Semakin cepat waktu yang dibutuhkan untuk mengirim persediaan, maka akan semakin mahal biaya yang dikeluarkan. Aspek yang harus diperhatikan dalam memilih metode transportasi yang akan digunakan adalah dengan menyeimbangkan antara kecepatan pengiriman barang dengan biaya pelayanan.

#### 4. Gudang, Penanganan Material dan Pengepakan

Untuk mendukung operasional perusahaan diperlukan fasilitas distribusi. Fasilitas ini digunakan untuk menerima, menyimpan, mengelola dan mengirimkan material kepada pelanggan. Pada pengelolaan fasilitas distribusi, perusahaan dapat memilih antara mengoperasikan fasilitas sendiri atau meyerahkannya kepada pihak ketiga yang memiliki kemampuan dalam pengelolaan persediaan. Biaya tenaga kerja, pembelian

peralatan dan pembangunan fasilitas merupakan elemen yang signifikan pada total biaya logistik.

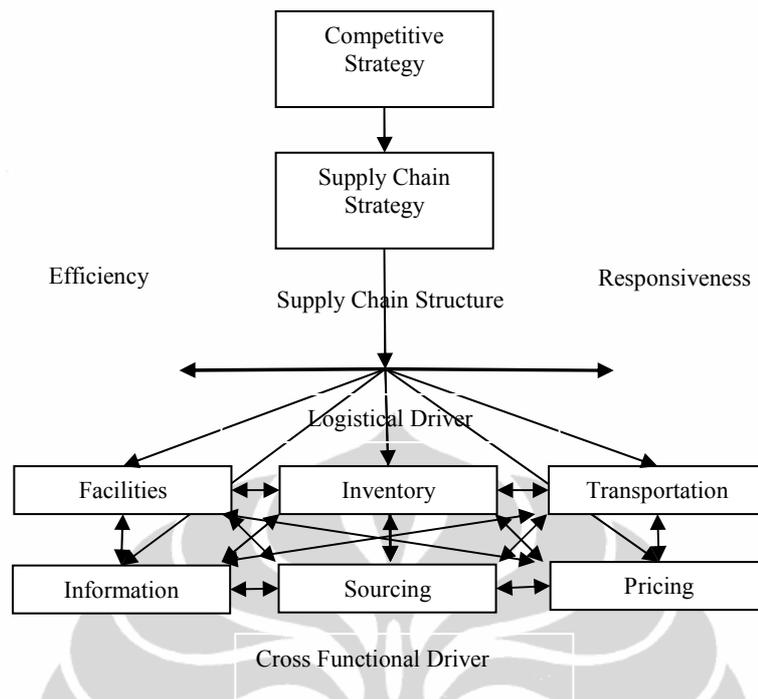
Penanganan material merupakan aktivitas yang penting pada pengelolaan gudang, material diterima, dipindahkan, disimpan dan di rakit untuk memenuhi permintaan pelanggan. Kesalahan dalam penanganan material dapat menyebabkan kerusakan material tersebut.

#### 5. Perencanaan Fasilitas

Perencanaan fasilitas merupakan tanggung jawab utama manajemen logistik karena fasilitas tersebut akan digunakan untuk menerima material dari para penyalur, menyimpannya dan kemudian mengirimkan material serta produk kepada pelanggan. Pada proses perencanaan ini, harus di perhitungkan letak serta jumlah fasilitas yang akan dibangun dan juga harus di ketahui jumlah serta jenis persediaan yang akan disimpan. Dengan melakukan analisis terhadap komponen diatas, maka fasilitas yang akan dibangun akan memenuhi kebutuhan perusahaan dan menciptakan keuntungan daya saing bagi perusahaan dengan meminimalkan biaya pada proses *supply chain*. Dan juga biaya yang diinvestasikan untuk membangun fasilitas tersebut akan seminimal mungkin.

#### 2.2.1 Kerangka Dasar *Supply Chain Management (SCM)*

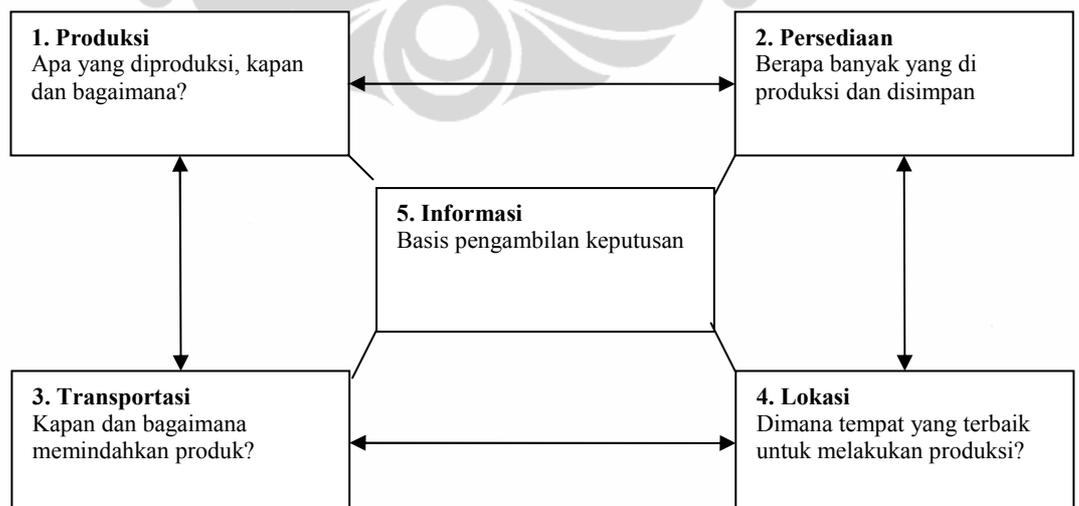
Pada *supply chain* ada dua strategi yang dapat dipilih, yaitu efisiensi atau responsif. Tujuan utama dari efisiensi adalah dapat mengirim material dengan biaya yang paling rendah, sedangkan tujuan utama dari responsif adalah dapat memberikan respon yang cepat terhadap permintaan. Hal yang perlu disadari adalah *driver* membentuk *supply chain* saling terkait untuk menentukan kinerja *supply chain* secara keseluruhan. Chopra dan Meindl (2007) dalam susunan kerangka SCM menyatakan bahwa tujuan SCM adalah untuk memperoleh keseimbangan antara responsif dengan efisiensi yang sesuai dengan strategi kompetitif perusahaan (Gambar 2.2).



Gambar 2.2 Kerangka kerja pengambilan keputusan Supply Chain

Sumber :Sunil Chopra and Peter Meindl, Supply Chain Management (Pearson International education 2007 : 63)

Model SCM yang diperkenalkan oleh Hugo (2002:17) menyebutkan ada lima *driver* yang menentukan kinerja rantai persediaan. *Driver* ini meletakkan informasi sebagai kunci SCM (Gambar 2.3)



Gambar 2.3 Informasi sebagai kunci SCM

Sumber :Michael Hugos, Essentials of Supply Chain Management (Wiley, Jhon and Son, 2002 : 17)

Untuk menetapkan aliran barang, jasa dan dana dalam rantai persediaan diperlukan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan. Sistem informasi yang baik dapat menyediakan dan mengolah data dengan baik guna menghasilkan informasi yang akurat.

### **2.2.2 Desain Supply Chain Management**

Penerapan SCM dalam perusahaan terkait dengan strategi yang diambil oleh perusahaan. Perusahaan dapat memilih untuk menggunakan strategi responsif atau efisiensi. Kebutuhan material pada aktivitas pengeboran sangat bervariasi dan dibutuhkan dalam waktu yang cepat. Untuk itu, perusahaan dapat memfokuskan untuk mengambil strategi responsif, tetapi tetap dengan memperhitungkan efisiensi.

Dalam mendesain SCM perusahaan harus menetapkan pihak mana saja yang terlibat, bagaimana penggunaan sumber dayanya dan hubungan antara tahap *supply chain*.

Pengelolaan *supply chain* yang berhasil memerlukan banyak keputusan yang terkait dengan arus informasi, produk dan dana. Keputusan tersebut dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

#### 1. Strategi *Supply Chain*

Pada tahap ini perusahaan akan menentukan struktur *supply chain* untuk beberapa tahun kedepan. Keputusan yang akan diambil yaitu menentukan rantai konfigurasi, bagaimana sumber daya akan dialokasikan dan proses yang akan dilakukan pada setiap tingkatnya. Keputusan strategis yang akan diambil termasuk menentukan apakah perusahaan akan fungsi *supply chain* akan dilakukan oleh perusahaan atau akan diberikan kepada pihak ketiga (*Outsource*), lokasi dan kapasitas produksi dan fasilitas gudang, produk yang akan dibuat atau disimpan pada berbagai lokasi dan alat transportasi yang akan digunakan. Perusahaan harus dapat memastikan bahwa konfigurasi *supply chain* dapat mendukung sasaran strategis dan menciptakan efisiensi.

## 2. Perencanaan *Supply Chain*

Tujuan perencanaan ini adalah untuk memaksimalkan efisiensi pada *supply chain*. Perusahaan memulai perencanaan dengan melakukan *forecast* permintaan untuk semua pasar dalam beberapa tahun ke depan. Pada tahap ini perusahaan menentukan pasar yang akan di masukin dan lokasi yang akan mensuplai permintaan pasar tersebut dan menentukan kebijakan persediaan yang akan diterapkan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan ketidakpastian atas permintaan, nilai tukar mata uang dan kompetisi pasar pada keputusan yang akan diambil.

## 3. Operasi *Supply Chain*

Pada tahap operasi, konfigurasi *supply chain* dipertimbangkan sudah tetap dan perencanaan kebijakan sudah didefinisikan. Tujuan operasi *supply chain* adalah untuk mengelola permintaan pelanggan dengan cara yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan mengalokasikan persediaan atau produksi kepada permintaan individu, menentukan tanggal pesanan harus dipenuhi, menentukan kapan produk harus dikirim dan dengan alat transportasi apa serta melakukan pemesanan ulang atas persediaan yang sudah dipakai.

Proses yang mempengaruhi *Supply Chain Management* menurut Chopra dan Mendl dapat dibagi menjadi tiga proses makro (2007, 496), yaitu: pertama *Customer Relationship Management (CRM)*, yaitu proses yang berada diantara perusahaan dan pelanggan. Kedua, *Internal Supply Chain Management (ISCM)*, yang memfokuskan pada internal perusahaan termasuk seluruh proses perencanaan dan memenuhi permintaan pelanggan. Dan ketiga *Supplier Relationship Management (SRM)*, merupakan proses yang memfokuskan pada hubungan antara perusahaan dengan para pemasok (Tabel 2.1)

Proses makro tersebut bertujuan untuk mengelola arus informasi, produk dan dana yang di butuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan keuntungan pada keseluruhan *supply chain*.

Table 2.1 Proses Makro SCM

Manajemen Hubungan Pemasok (SRM)	Manajemen Rantai Pengadaan Internal (ISCM)	Manajemen Hubungan Pelanggan (SRM)
Kolaborasi Perancangan	Perencanaan Strategis	Pasar
Sumber Daya	Perencanaan Permintaan	Penjualan
Negosiasi	Perencanaan Penawaran	Pusat Penerangan
Pembelian	Pemenuhan	Manajemen Pemesanan
Kolaborasi Penawaran	Pelayanan Lapangan	
Dasar Manajemen Transaksi (TMF)		

Sumber :Chopra and Mendl, Supply Chain Management  
(Pearson, 2007 : 502)

Desain SCM termasuk dalam level strategis dimana keputusan yang diambil akan diterapkan dalam jangka panjang. Pembuatan strategi tersebut memerlukan waktu yang cukup lama sehingga ketika sudah diimplementasikan, tidak dapat dirubah dengan seketika.

Tujuan dasar sebuah desain SCM adalah untuk meningkatkan kemampuan *supply chain* perusahaan untuk mencapai hal berikut:

- a. Mempersingkat waktu pelayanan
- b. Melayani permintaan persediaan yang fluktuatif
- c. Meningkatkan *service level* yang tinggi
- d. Mengatasi ketidakpastian dalam *supply chain*

### 2.3 Persediaan

Persediaan merupakan sekumpulan item atau sumber daya yang digunakan dalam sebuah organisasi. Persediaan termasuk seluruh material yang dibutuhkan pada proses produksi dan / atau proses distribusi.

Persediaan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Persediaan menunjukkan investasi keuangan perusahaan.

2. Persediaan merupakan bagian dari beban pokok penjualan dan merupakan beban bisnis.
3. Persediaan memerlukan ruang penyimpanan, memerlukan pemeliharaan, memerlukan asuransi dan ada kemungkinan menjadi usang dan di selewengkan atau di curi.
4. Ketersediaan item yang tepat pada saat yang tepat adalah mutlak dalam mendukung operasi perusahaan .
5. Persediaan perlu dikelola dengan baik dan manajemen yang efektif memerlukan pengukuran kinerja yang tepat.

Persediaan memiliki kontribusi terhadap tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan dan juga agar dapat beroperasi secara efisien. Perusahaan memiliki persediaan dengan beberapa tujuan, diantaranya:

1. Menjaga independensi operasi .
2. Untuk memenuhi permintaan produksi yang fluktuatif.
3. Dapat memperoleh keuntungan dalam pembelian bahan baku dengan mencapai skala pembelian yang ekonomis.
4. Menjaga fleksibilitas perencanaan produksi.
5. Mengantisipasi keterlambatan pengiriman persediaan yang dibutuhkan.

Nilai persediaan yang dikelola Santos PTY LTD adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2: Nilai Persediaan Santos Pty Ltd

Tahun Neraca	Nilai Persediaan (USD)
31-Dec-07	27 Juta
30-Jun-08	27 Juta

Sumber: Laporan Keuangan Santos Pty Ltd

### 2.3.1 Pengendalian Persediaan

Persediaan yang dimiliki oleh perusahaan harus dikelola dengan baik guna menghindari *holding cost* yang tinggi dan terjadinya surplus persediaan. Sistem pengendalian persediaan merupakan serangkaian aturan yang ditetapkan oleh perusahaan guna mengawasi jumlah minimum dan maksimum persediaan yang dikelola oleh perusahaan, menentukan jadwal pemesanan dan waktu pengantaran

persediaan ketika dalam posisi minimum dan menentukan jumlah persediaan yang harus dipesan.

Dengan menerapkan pengendalian persediaan pada perusahaan ada beberapa keuntungan yang didapat, diantaranya:

1. Mengefisiensikan biaya pengelolaan persediaan.
2. Menghindari terjadinya surplus persediaan.
3. Mengurangi resiko terjadinya kecurangan dalam pengelolaan persediaan (misalnya : pencurian).
4. Memungkinkan untuk melaksanakan strategi pembelian guna mendapatkan harga khusus dengan mengetahui tren persediaan.

Dalam membuat keputusan untuk menentukan jumlah persediaan yang akan dimiliki oleh perusahaan, komponen biaya berikut harus menjadi pertimbangan :

1. *Set up Cost*, merupakan biaya yang terjadi pada saat perusahaan ingin membuat produk yang berbeda. Biaya yang termasuk dalam kategori ini diantaranya biaya untuk memperoleh material yang dibutuhkan, membebaskan waktu dan biaya secara tepat dan memindahkan persediaan material sebelumnya.
2. *Ordering Cost*, adalah biaya manajerial dan klerikal untuk mempersiapkan *purchase order* (PO). Biaya pemesanan antara lain, biaya menghitung jumlah yang dipesan dan biaya dibutuhkan untuk memelihara sistem yang dipakai untuk menelusuri pemesanan.
3. *Stockout Cost*, merupakan biaya yang timbul akibat persediaan yang dibutuhkan tidak tersedia.
4.  *Holding Cost*, adalah biaya yang timbul karena volume atau jumlah persediaan. Besarnya biaya persediaan yang timbul biasanya merupakan persentase dari besarnya nilai persediaan.

Biaya yang termasuk dalam *holding cost ini* adalah :

- a. *Cost of Capital Invested*. Dana yang diinvestasikan pada persediaan biasanya cukup besar. Biaya ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan *marginal return on investment* atau *weighted average cost of capital*.

- b. *Cost of deterioration, damage and obsolescence*. Merupakan biaya yang timbul karena persediaan tersebut tidak dapat digunakan atau dijual kembali.
- c. *Cost of Storage*. Adalah biaya yang timbul dalam menyimpan persediaan. Biaya tersebut antara lain biaya sewa gudang, pegawai gudang dan peralatan untuk mengelola material.
- d. *Insurance*, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar premi asuransi persediaan. Besarnya biaya premi tergantung dengan nilai persediaan yang dimiliki oleh perusahaan.
- e. *Taxes*, pada beberapa Negara, ada biaya pajak atas persediaan. Biaya pajak tergantung atas besarnya nilai persediaan.

Tabel 2.3: Biaya Pengelolaan Persediaan Santos Pty Ltd

Tahun Rugi Laba	Biaya pengelolaan Persediaan (USD)
31-Dec-07	2 Juta
30-Jun-08	1 Juta

Sumber: Laporan Keuangan Santos Pty Ltd

#### 2.4. Outsourcing

Definisi *outsourcing* menurut Heywood (2001) adalah memindahkan fungsi - fungsi internal dan aset yang berhubungan kepada pihak luar atau penyedia jasa pelayanan yang menawarkan pelayanan untuk waktu tertentu dengan harga yang disetujui tetapi kemungkinan harga yang *qualified*.

. Dengan melakukan strategi *outsourcing* diharapkan perusahaan dapat fokus pada bisnis intinya dan perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien dan biaya yang efektif.

Ada beberapa tipe *outsourcing* :

1. *Contracting out the activities* : tipe ini biasanya digunakan untuk pekerjaan jasa yang sifatnya tambahan. Pekerjaan ini berjangka waktu pendek, penyelesaian yang taktis. Contohnya adalah jasa kebersihan.
2. *Outsourcing the service* – memilih dan meyerahkan pekerjaan kepada pihak ketiga sehingga perusahaan dapat mendefinisikan dan memfokuskan

kembali bisnis perusahaan. Perusahaan mendapat keuntungan atas kontribusi pihak ketiga pada tingkat yang strategis.

3. *Co-sourcing* – Hubungan antara perusahaan dengan pihak penyedia jasa lebih erat daripada *outsourcing* normal dimana perusahaan menyediakan pegawai atau manajer kepada pihak ketiga karena keahlian mereka dibutuhkan dimana perusahaan tidak ingin kehilangan pegawainya secara permanen. Pada *Co-sourcing*, perusahaan dan penyedia jasa mempunyai tanggung jawab untuk menyalurkan sumber daya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. *In sourcing* – merupakan salah satu alternatif dalam mengamankan produksi perusahaan dengan cara melakukan peningkatan operasi atas satu area, dengan demikian pekerjaan dari bisnis lain dapat diambil alih.
5. *Benefit Based Relationship* – merupakan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan penyedia jasa *outsourcing*. Kedua belah pihak berbagi resiko dan keuntungan yang dihasilkan dari kerjasama tersebut.

Strategi *Outsourcing* dipilih oleh perusahaan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat fokus pada bisnis intinya
2. Mengurangi biaya
3. Meningkatkan kualitas pelayanan
4. Untuk mencapai skala ekonomis
5. Menggunakan investasi perusahaan lain

Kebanyakan perusahaan menggunakan jasa penyewaan gudang dari pihak ketiga jika tidak mempunyai persediaan yang cukup besar dan mencapai skala ekonomis untuk membangun fasilitas gudang sendiri. Selain itu, perusahaan juga akan melakukan penyewaan gudang dalam menghadapi kenaikan permintaan yang bersifat musiman, seperti kenaikan permintaan ketika lebaran dan hari natal. Alasan lainnya perusahaan menyewa gudang karena perusahaan tidak punya modal yang cukup untuk membangun fasilitas sendiri.

Perusahaan juga dapat melakukan penyewaan dan pengelolaan gudang kepada pihak ketiga agar perusahaan dapat menekan biaya investasi dan dapat fokus pada bisnis intinya. Persediaan digudang akan bersifat fluktuatif, terkadang penuh dan adakalanya sedikit akan tetapi perusahaan harus tetap membayar biaya

pada jumlah yang sama. Hal ini memberi peluang kepada perusahaan untuk melakukan negosiasi agar biaya sewa gudang akan menjadi lebih murah ketika persediaan sedang berada pada jumlah yang rendah.

