

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Supply Chain*

Mentzer (2001) mendefinisikan *supply chain* sebagai tiga atau lebih perusahaan yang secara langsung terhubung dengan satu atau lebih arus *upstream* dan *downstream* produk, jasa keuangan dan informasi dari sumber ke pelanggan. Menurut Pujawan (2010), *supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk pemasok, pabrik, distributor, ritel, serta perusahaan jasa logistik.

Menurut Chopra dan Meindl (2007), tujuan yang hendak dicapai dari *supply chain* adalah untuk memaksimalkan dari keseluruhan nilai yang ada guna memenuhi kebutuhan para pelanggan. Surplus yang diperoleh rantai pasokan menghasilkan perbedaan nilai antara nilai produk tersebut bagi pelanggan dan biaya rantai pasokan yang muncul untuk memenuhi permintaan pelanggan. Untuk kebanyakan rantai pasokan komersial, surplus rantai pasokan sangat berkorelasi dengan profitabilitas rantai pasokan, yaitu keuntungan yang didapat antara pendapatan yang diperoleh dari pelanggan dan keseluruhan biaya rantai pasokan. Semakin tinggi profitabilitas rantai pasokan, menunjukkan bahwa rantai pasokan tersebut telah sukses. Kesuksesan rantai pasokan harus dilihat dari keuntungan keseluruhan rantai pasokan diberbagai mata rantai, bukan hanya dari satu mata rantai.

Jadi *supply chain* tidak hanya berorientasi pada urusan hubungan internal sebuah perusahaan, melainkan juga urusan hubungan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan mitra. Idealnya hubungan antar pihak dalam suatu rantai pasokan berlangsung jangka panjang. Hubungan jangka panjang memungkinkan untuk menciptakan kepercayaan yang lebih baik serta menciptakan efisiensi. Efisiensi dapat tercipta karena hubungan jangka panjang berarti mengurangi biaya-biaya untuk mendapatkan perusahaan mitra baru karena biaya yang dibutuhkan untuk mengevaluasi calon perusahaan mitra bisa cukup besar.

2.1.1.1 Supply Chain Management

Menurut Render dan Heizer (2000), *supply chain management* (SCM) merupakan pengolahan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan barang mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, serta mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi. Menurut Simchi-Levi dkk. (1999), *supply chain management* dikatakan sebagai serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan distribusi secara efisien sehingga produk dapat dihasilkan dan didistribusikan pada kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Hanfield (2002) mendefinisikan *supply chain management* sebagai integrasi dan manajemen organisasi rantai pasok dan aktivitas-aktivitasnya melalui hubungan organisasional yang kooperatif, proses bisnis yang efektif, dan tingkat pertukaran informasi yang tinggi untuk membentuk sistem

nilai berkinerja tinggi yang menyediakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi anggota organisasinya.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat dilihat bahwa SCM memiliki peranan penting dalam mengelola hubungan yang ada dalam proses operasi dan produksi di perusahaan maupun ketika produk hasil produksi disampaikan kepada pelanggan dimana didalam proses tersebut perusahaan harus dapat menjaga hubungan baik antar mata rantai sehingga produk yang disampaikan kepada pelanggan memiliki nilai yang lebih serta biaya dapat ditekan serendah mungkin. Selain itu, dengan menjaga hubungan baik dengan pemasok dan pelanggannya, perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari pemasok dan pelanggan sehingga akan mempermudah perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang.

Supply Chain Management menurut Turban (2004) terdiri dari tiga komponen utama yaitu bagian hulu (*upstream*), internal dan hilir (*downstream*). Bagian hulu (*upstream*) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurnya (yang mana terdapat proses produksi/manufaktur, perakitan, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-tier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa tingkatan, semua jalan dari asal material (contohnya bijih tambang, pertumbuhan tanaman).

Di dalam bagian hulu (*upstream*) *supply chain*, yang menjadi aktivitas utama adalah pengadaan. Bagian internal *supply chain* meliputi semua proses *inhouse* yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur

ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Di dalam internal *supply chain*, yang menjadi perhatian utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan. Dan bagian hilir (*downstream*) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam bagian hilir (*downstream*) *supply chain*, perhatian lebih diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan pelayanan purna jual.

Tujuan dari *supply chain management* adalah untuk meningkatkan keunggulan bersaing dari rantai pasokan secara keseluruhan, bukan hanya meningkatkan keunggulan hanya dari salah satu mata rantai atau perusahaan. Keunggulan tersebut diperoleh melalui menciptakan nilai yang lebih bagi pelanggan daripada yang ditawarkan oleh kompetitor. Nilai tersebut diciptakan melalui kolaborasi dan kooperasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dengan cara yang paling menguntungkan bagi pelanggan kunci. Nilai tersebut merupakan apa yang dirasakan dan dialami oleh pelanggan, sehingga perusahaan perlu untuk memahami nilai apa yang dianggap penting oleh pelanggan. Pelanggan yang puas dengan nilai yang dianggap penting akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan kesuksesan rantai pasokan.

2.1.2 Logistik

Logistik meliputi aktivitas manajemen seperti proses pemesanan, persediaan, transportasi, dan kombinasi antara pergudangan, penanganan material, pengemasan dan semua yang terintegrasi dengan jaringan fasilitas. Tujuan dari logistik adalah untuk menunjang pengadaan barang, manufaktur dan distribusi.

Council of Logistics Management (1985) mendefinisikan logistik sebagai proses perencanaan, penerapan dan pengendalian secara efisien arus dan penyimpanan barang, jasa dan informasi terkait dari produsen menuju ke pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Logistik juga berfokus pada arus aliran layanan/jasa seperti arus aliran barang fisik, karena area tersebut memiliki potensi yang besar dalam untuk perbaikan (*improvement*).

Menurut Martin Christopher dalam bukunya “*Logistics and Supply Chain Management*”, berpendapat bahwa logistik adalah proses dari pengelolaan secara strategis dalam upaya perolehan, pergerakan, dan penyimpanan material dan persediaan akhir, juga berhubungan dengan arus informasi serta jalur distribusi untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dengan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan (Christopher, 2005).

Logistik merupakan bagian dari *supply chain management*, hal ini memicu dalam perkembangan jaringan atau *network* dalam *supply chain management* serta dukungan *supply chain* dalam organisasi. Contohnya dapat dilihat pada pendapat yang disampaikan oleh Dischinger, dkk. (2006) yang menyatakan bahwa dalam sistem logistik yang profesional harus dapat memproses berbagai fungsi dari keterampilan, keterampilan teknik, keterampilan kepemimpinan, manajemen global, pengalaman serta kredibilitas.

Tujuan utama dari logistik menurut Bowersox dan Ali (2002) adalah menyampaikan barang jadi dan bermacam-macam material dalam jumlah yang tepat pada waktu yang dibutuhkan, dalam keadaan yang dapat dipakai, ke lokasi dimana barang tersebut dibutuhkan dan dengan total biaya yang rendah.

2.1.2.1 Kapabilitas Logistik

Bowersox dan Closs (1996) mendefinisikan kapabilitas logistik sebagai kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan dengan menggunakan biaya yang seminimal mungkin. Jadi, hal tersebut menawarkan kemampuan logistik sebagai alat untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Banyak perusahaan yang menjadikan kemampuan logistik sebagai kemampuan utama untuk meningkatkan kemampuan internal perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Dengan kata lain, penghematan biaya dalam logistik atau kedudukan yang kuat dalam pasar karena penerapan sistem logistik yang lebih baik dapat meningkatkan performa lini bawah pada perusahaan (Lambert dan Stock, 1993).

Kapabilitas logistik menjadi sangat berbeda ketika pengembangan dan pengelolaan kemampuan logistik menjadi kompleks karena berbagai faktor seperti aset fisik, rutinitas organisasi kemampuan individu, pengetahuan serta hubungan dengan para pemasok dan tanggung jawab. Lambert dan Stock (1993) berpendapat bahwa logistik dapat mendiferensiasikan penawaran barang atau jasa karena distribusi dapat digunakan sebagai alasan utama mengapa pasar tujuan akan membayar dan distribusi dapat didesain sebagai penawaran yang unik didalam pasar. Jadi, kemampuan logistik dapat menjadi sangat berharga, langka dan sulit untuk ditiru dan dapat menjadi kemampuan pemanfaatan sumber daya yang berbeda yang dimiliki perusahaan didalam bidang bisnis yang sama.

Yang dimaksud dengan kapabilitas menurut Day (1994) merupakan berbagai kemampuan dan pembelajaran yang kolektif, yang telah teruji melalui

proses organisasi guna memastikan koordinasi antara aktivitas-aktivitas fungsional perusahaan. pentingnya kapabilitas logistik dapat dilihat dari kontribusinya dalam memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan dan memperoleh profitabilitas yang tinggi. Barney (1991) Prahalad dan Hamel (1990) juga berpendapat bahwa kapabilitas logistik dapat membantu perusahaan dalam mencapai kinerja yang superior dan mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang mana akan menjadikan perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan kompetitornya.

2.1.2.2 Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1985), ada dua tipe dasar dalam keunggulan bersaing, diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Kepemimpinan biaya memerlukan kemampuan untuk menunjukkan aktivitas rantai nilai yang menggunakan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor ketika menawarkan barang yang serupa. Diferensiasi memiliki dua dimensi, diferensiasi terhadap kompetitor dan keunikan dari produk. Yang dimaksud diferensiasi terhadap kompetitor adalah menawarkan produk yang dirasakan oleh pelanggan berbeda dengan produk yang ditawarkan oleh kompetitor sehingga pelanggan lebih memilih produk tersebut dibandingkan dengan produk kompetitor (Porter, 1985). Dan yang dimaksud dengan keunikan dari produk adalah ketika perusahaan menawarkan kegiatan yang menambah nilai dari suatu produk yang bertujuan untuk memberikan kepuasan yang tinggi yang dinilai berharga bagi pelanggan (Day dan Wensley, 1988).

Menurut Prahalad dan Hamel (1990) keunggulan bersaing jangka pendek perusahaan dapat diperoleh dari atribut harga dan kualitas dari barang yang ditawarkan pada saat itu. Sedangkan keunggulan bersaing jangka panjang dapat diperoleh dari kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah dan lebih cepat dibandingkan dengan kompetitor, serta kemampuan untuk menghasilkan produk-produk yang memiliki nilai lebih. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak dapat diperoleh begitu saja, perusahaan harus memiliki sumber daya yang berharga, langka, sulit untuk ditiru, tidak dapat digantikan, dan dikelola secara efisien, dengan begitu perusahaan akan mampu untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991).

2.1.3 Reverse Logistics

Reverse logistics merupakan bentuk dari logistik yang baru yang aliran barangnya berbalik dari pelanggan atau distributor menuju ke produsen. Menurut Jayaraman, dkk. (2003) *reverse logistics* adalah aliran dimana produk atau komponen kembali setelah digunakan untuk tujuan perbaikan, daur ulang, atau pengerjaan kembali. Pendapat dari Rogers dan Tibben-Lembke (1999) mendefinisikan bahwa *reverse logistics* sebagai proses merencanakan, menerapkan dan mengendalikan secara efisien, efisiensi biaya terkait arus bahan mentah, barang dalam proses, barang jadi dan informasi terkait dari konsumen kembali ke produsen dengan tujuan untuk menciptakan kembali nilai ekonomis produk atau untuk melakukan proses pembuangan yang tepat.

Reverse logistics memiliki banyak perbedaan dengan *forward logistics*. Berikut ini beberapa perbedaan besar yang ada antara *Forward Logistics* dengan *Reverse Logistics* menurut *Reverse Logistics Executive Council*.

Tabel 2.1
Perbedaan antara *Forward Logistics* dan *Reverse Logistics*

<i>Forward Logistics</i>	<i>Reverse Logistics</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Peramalan lebih mudah dilakukan • Pendistribusiannya dari satu titik ke banyak titik • Kualitas produk seragam • Kualitas pengemasan sama • Tujuan atau rute jelas • Opsi penempatan jelas • Harga relatif seragam • Kecepatan merupakan hal yang utama • Biaya dengan mudah dapat dilihat • Manajemen <i>inventory</i> konsisten • <i>Product life cycle</i> dapat dikelola dengan baik • Negoisasi antar kelompok berjalan lancar • Metode pemasaran yang diterapkan cukup dikenal • Visibilitas proses lebih transparan 	<ul style="list-style-type: none"> • Peramalan lebih sulit dilakukan • Pendistribusiannya dari banyak titik menuju satu titik • Kualitas produk tidak merata • Kualitas pengemasan sering rusak • Tujuan atau rute kurang jelas • Penempatan tidak jelas • Harga tergantung pada banyak faktor • Kecepatan bukan hal yang utama • Biaya sulit dilihat secara langsung • Manajemen <i>inventory</i> tidak konsisten • Permasalahan <i>product life cycle</i> lebih kompleks • Negoisasi antar kelompok cenderung rumit • Metode pemasaran yang diterapkan rumit • Visibilitas proses kurang transparan

Sumber : *Reverse Logistics Executive Council*

Reverse logistics meliputi semua aktivitas logistik, namun semua barang yang ditangani mengalir dalam arah berlawanan (barang retur). Menangani *reverse logistics* lebih rumit daripada *forward logistics*, sebab aliran barang retur mengalir tidak pasti dan sulit diramalkan, dan cepat lambat waktu datang penerimaan tidak standar, kondisi barang dan/atau kemasan tidak seragam, rusak

atau kurang lengkap. Tambahan lagi, kebanyakan konsumen atau mitra distribusi kehilangan kepercayaan selama waktu pemrosesan (Rogers dan Tibben-Lembke, 2001; Stock *et al.*, 2002).

Rumitnya penanganan *reverse logistics* mengakibatkan membengkaknya biaya operasional (Trebilcock, 2001). Lagi pula, banyak hambatan ditemui perusahaan ketika menangani *reverse logistics*, diantaranya manajemen perusahaan menganggap *reverse logistics* kurang penting, kurang kompetitif, ketiadaan sistem, dukungan finansial rendah, dan personil pengelola kurang memadai (Rogers dan Tibben-Lembke, 2001). Namun demikian, *reverse logistics* yang dikelola dengan efisien dan efektif berpotensi mendapatkan nilai ekonomi dan meningkatkan citra positif perusahaan di konsumen dan mata rantai distribusi (Bernon *et al.*, 2004). Nilai ekonomi dari efisiensi *reverse logistics* didapat melalui pemanfaatan barang retur, diantaranya dengan memakai ulang jika masih dapat dipakai, mendaur-ulang atau melakukan kanibalisasi untuk bahan baku, perbaikan atau pabrikasi ulang untuk dijual kembali (Stock, 2001). Di samping itu, potensi ekonomi yang tidak langsung adalah penghematan biaya operasional logistik, seperti pengurangan biaya distribusi aliran balik dan pemrosesan atau transaksi (Stock *et al.*, 2002).

Reverse logistics yang dikelola dengan efektif membantu meningkatkan pelayanan purna jual. Pelayanan purna jual yang baik, yakni cepat tanggap terhadap keluhan dan mampu memberikan kepastian penyelesaian masalah barang retur, akan meningkatkan citra positif perusahaan (Daugherty *et al.*, 2004; De Brito *et al.*, 2002). Di sisi lain, *reverse logistics* yang dikelola secara efektif untuk

mengendalikan barang purna jual membantu mengendalikan dampak negatif terhadap lingkungan. Perusahaan yang mampu mengurangi dampak negatif terhadap barang yang telah dipasarkannya, akan memiliki citra positif dimata mitra rantai pasoknya.

2.1.3.1 Kapabilitas *Reverse Logistics*

Reverse logistics telah menjadi kebutuhan kompetitif untuk beberapa alasan termasuk meningkatnya tren pengembalian barang oleh pelanggan, meningkatnya penggunaan persediaan kiriman, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan pelanggan menuntut lebih banyak kepada perusahaan (Daugherty dkk., 2001). *Reverse logistics* semakin banyak dianggap sebagai sebuah proses strategis yang menangkap nilai melalui kepuasan pelanggan dan pengendalian biaya (Richey dkk, 2005; Rogers dan Tibben-Lembke, 2001). *Reverse logistics* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam jaringan distribusi yang secara positif mempengaruhi hubungan yang dimiliki dengan pemasoknya (Horvath dkk., 2005).

Kapabilitas *reverse logistics* meliputi seluruh proses internal untuk mengelola aktivitas *reverse logistics* secara efektif dan efisien yang berkaitan dengan berbagai aspek pada perusahaan. Aspek-aspek tersebut meliputi ketersediaan dan keakuratan informasi, kemudahan mengakses informasi, ketepatan waktu informasi, konektivitas internal dan eksternal perusahaan serta informasi yang diperoleh dari koneksi tersebut yang berhubungan dengan proses, segala bentuk sumber daya, hubungan dengan pelanggan serta rekan kerja rantai pasoknya menjadi hal-hal penting yang berpengaruh dalam mengelola aktivitas

reverse logistics yang berkaitan dengan tujuan perusahaan untuk melakukan penghematan biaya. Seluruh aspek tersebut menggunakan informasi sebagai kunci utama dalam mengelola proses *reverse logistics* perusahaan. Jadi, kapabilitas tersebut merupakan seluruh informasi yang berkaitan dengan berbagai proses internal perusahaan yang digunakan untuk mengelola aktivitas *reverse logistics* dengan lebih baik.

2.1.3.2 Reverse Logistics pada Industri Ritel

Secara perlahan, *reverse logistics* mulai mendapat perhatian dari perusahaan-perusahaan dalam menunjang kegiatan bisnis internal yang dilakukan didalam perusahaan. Dalam konteks industri ritel, *reverse logistics* melibatkan proses penanganan dan disposisi akhir barang kembali yang berasal dari pelanggan (Horvath dkk, 2005). Dengan kata lain, dalam industri ritel, perusahaan berusaha untuk meningkatkan layanan terhadap pelanggan melalui pengelolaan *reverse logistics* dengan tujuan meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Saat keuntungan ritel menjadi lebih kecil, *reverse logistics* telah menjadi perhatian utama bagi manajer ritel karena biaya penyimpanan, kerugian penjualan saat ini, potensi nilai produk dapat didaur ulang, dan pentingnya hubungan dengan pelanggan dan mitra kerja/pemasok (Daugherty dkk, 2005). Seberapa baik peritel mengelola proses *reverse logistics* dapat menentukan penghematan biaya serta kepuasan pelanggan dengan pelayanan ritel (Horvath, dkk., 2005). Dengan begitu, sistem *reverse logistics* yang dikelola oleh perusahaan dapat menjadi keunggulan untuk bersaing dengan kompetitor.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Reverse Logistics*

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang dimaksud adalah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kapabilitas *reverse logistics* yang akan berdampak pada penghematan biaya dari perspektif peritel. Penghematan biaya yang dimaksud adalah penghematan yang didapatkan oleh peritel dengan menerapkan proses *reverse logistics* untuk mendukung kebijakan pengembaliannya (barang retur). Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kapabilitas *reverse logistics* dan penghematan biaya yang dihasilkan, dipertimbangkan beberapa faktor tertentu. Faktor tersebut merupakan elemen yang terkait dengan hubungan antara peritel dengan pelanggan, dan juga unsur-unsur yang secara internal terkait dengan sumber daya *reverse logistics* perusahaan, kebijakan kontraktual dengan pemasok serta inovasi dalam *reverse logistics*..

Orientasi terhadap pelanggan dan perilaku oportunis pelanggan mencerminkan bagaimana hubungan peritel dengan pelanggan dan bagaimana peritel mengelola hubungan dengan pelanggan. Sementara, komitmen terhadap sumber daya mencerminkan bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya manajerial, teknologi, dan keuangan yang diterapkan untuk mengelola sistem *reverse logistics*. Mengelola perjanjian kontraktual mewakili proses mengelola hubungan dengan anggota atau rekan kerja dalam rantai pasok yang melibatkan pengembangan kinerja *reverse logistics* demi tujuan bersama. Dan, kapabilitas *reverse logistics* mewakili kemampuan internal dan proses bahwa perusahaan

menyebarkan informasi dan menjalankan kegiatan *reverse logistics* secara efektif serta berinovasi agar dapat mencapai penghematan biaya.

2.1.3.3.1 Orientasi Terhadap Pelanggan

Orientasi terhadap pelanggan merepresentasikan tingkah laku atau sikap peritel dan aktivitas yang dilakukannya yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Orientasi terhadap pelanggan secara tidak langsung menyiratkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif mereka secara berkelanjutan dengan memahami dan memenuhi kebutuhan dari pelanggannya (Deshpande dkk., 1993). Aspek-aspek yang termasuk dalam orientasi terhadap pelanggan meliputi pengembangan produk dan jasa yang didasari oleh informasi yang berfokus kepada pelanggan, kemampuan peritel yang baik dalam memahami pelanggan dalam menilai produk dan layanan yang diberikan, persaingan yang dihadapi oleh peritel yang didasarkan diferensiasi yang dikendalikan pelanggan, dan peritel meyakini bahwa bisnis yang mereka jalankan memiliki tujuan untuk melayani pelanggan.

Perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan adalah perusahaan yang menempatkan pelanggannya pada prioritas utama untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Sebuah perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan akan mampu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan yang akan membuat pelanggan merasa puas sehingga pelanggan akan datang kembali bahkan merekomendasikan orang lain untuk datang (Brady dan Cronin, 2001). Hal itu dapat menciptakan hubungan jangka panjang dengan para pelanggan sehingga

akan berpengaruh juga terhadap pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Brady dan Cronin, 2001).

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai kepada pelanggan yaitu dengan bekerja sama dengan pemasok guna meminimalkan biaya yang muncul. Hal itu dikarenakan hubungan yang sangat kuat antara pemasok dengan peritel didalam rantai pasok akan berdampak positif terhadap kinerja rantai pasokan. Cara lain yang dapat dilakukan oleh peritel untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan adalah dengan bekerja mengembangkan kapabilitas *reverse logistics* yang nantinya akan membantu pengembangan dalam membuat kebijakan mengenai pengembalian barang bagi pelanggan.

2.1.3.3.2 Perilaku Oportunis Pelanggan

Oportunisme akan terlihat ketika seorang individu atau organisasi bertindak sesuai atas ketertarikan atau keinginannya sendiri (Williamson, 1975). Sikap oportunis dapat terlihat didalam hubungan jual beli antara penjual dan pembeli, yang mana salah satu pihak akan memanfaatkan hubungannya untuk meningkatkan posisi mereka agar memperoleh keuntungan lebih dibandingkan pihak lainnya. Sikap oportunis merupakan sikap yang bertentangan sikap kolaboratif dan dapat menjadi sebuah penghambat kerja sama yang mana membutuhkan kepercayaan dalam hubungannya (Williamson, 1975).

Kebijakan *reverse logistics* sering kali dianggap oleh peritel sebagai biaya dalam melakukan bisnis (Padmanabhan and Png, 1997). Perilaku oportunis pelanggan dapat meningkatkan pengembalian barang retur dan otomatis akan meningkatkan biaya *reverse logistics*. Kebijakan pengembalian barang retur

sangat berpengaruh terhadap pelanggan, karena pelanggan yang oportunis akan berusaha untuk mengambil keuntungan dari kebijakan *reverse logistics* yang ditetapkan peritel. Contohnya, pelanggan akan membeli produk dan hanya sekali menggunakan barang tersebut, namun setelah itu mengembalikan barang tersebut dengan berbagai alasan, bahkan beberapa menggunakan alasan yang tidak etis (Seiders dan Berry, 1998).

Tingginya tingkat oportunisme pelanggan dapat mengakibatkan rendahnya kapabilitas *reverse logistics* perusahaan sehingga berakibat mengurangi kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang lain. Dengan demikian, perilaku oportunis pelanggan dapat memberikan dampak negatif terhadap kapabilitas *reverse logistics* pelanggan.

2.1.3.3.3 Komitmen Terhadap Sumber Daya

Sumber daya yang dimaksud terdiri dari sumber daya keuangan, sumber daya teknis dan sumber daya manajerial yang berhubungan dengan kapabilitas *reverse logistics*. Setiap sumber daya sangat diperlukan oleh perusahaan untuk merealisasikan dan menerapkan *reverse logistics*. Sumber daya keuangan digunakan untuk mendanai proses strategis perusahaan seperti *reverse logistics*, sumber daya teknis perusahaan juga dapat menunjang kegiatan *reverse logistics* perusahaan, dan sumber daya manajerial dapat membantu untuk meningkatkan perbaikan dalam kinerja perusahaan secara keseluruhan dan layanan mereka (Zhou dkk., 2005).

Investasi didalam bidang teknologi dapat meningkatkan kapabilitas *reverse logistics* yang dapat menciptakan efisiensi yang lebih baik antara

perusahaan, pengecer dan pemasok. Sumber daya manajerial meliputi keterampilan, pengetahuan kecerdasan dan pengalaman karyawan didalam suatu perusahaan (Richey dan Wheeler, 2004). Agar sumber daya yang digunakan dapat bermanfaat, maka manajemen harus mengerahkan waktu dan usahanya untuk menyediakan segala sesuatu dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. berdasarkan pada hal-hal tersebut, komitmen terhadap sumber daya dapat memberikan dampak yang positif terhadap kapabilitas *reverse logistics* perusahaan.

2.1.3.3.4 Perjanjian Kontraktual

Perjanjian kontraktual adalah bagian dari proses sosialisasi dengan anggota mitra kerja lainnya didalam satu aliran rantai pasok dengan maksud menjalin hubungan yang memiliki tujuan yang sama (Wathne dan Heide, 2000). Sosialisasi hubungan kontraktual yang dikembangkan oleh peritel melalui perjanjian kontraktual ini memiliki maksud agar membentuk hubungan yang bertujuan untuk mencapai *reverse logistics* yang efektif. Untuk mengurangi resiko yang ada didalam rantai pasok seperti sikap oportunist dari mitra kerja, perusahaan dapat mengimplementasikan mekanisme yang dapat mengurangi sikap oportunist tersebut. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah menerapkan kontrak formal. Didalam kontrak formal dijelaskan tentang tujuan yang ingin dicapai, tanggung jawab dan manfaat dari hubungan mitra kerja didalam rantai pasok. Dalam penerapannya, kontrak dapat meningkatkan kinerja didalam hubungan kerja sama dengan tingkat ketidakpastian yang minimal (Cannon dkk., 2000).

2.1.3.4 Penghematan Biaya *Reverse Logistics*

Semakin besar sebuah organisasi, maka organisasi tersebut lebih mengutamakan kinerja dibandingkan dengan keuntungan yang didapat (Huscroft, 2010). Menurut Huscroft (2010) hal tersebut akan menempatkan biaya *reverse logistics* kurang penting dibandingkan pada sektor lain. Jika biaya *reverse logistics* tidak dimonitor dan ditempatkan dengan baik, banyak dari proses *reverse logistics* yang akan terjadi diluar kendali sehingga akhirnya berdampak pada proses *forward logistics* dan berdampak pada biaya yang ditimbulkan dan pendapatan secara keseluruhan.

Untuk mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan, maka masalah yang menyangkut biaya sulit untuk dihindari. Untuk itu, perusahaan selalu mencari cara untuk mengurangi biaya dan mengembangkan proses yang dapat mempunyai nilai tambah. Pada pengendalian biaya *reverse logistics* melibatkan sumber daya dan komitmen dari manajemen perusahaan, namun karena terkadang kurangnya fokus dan sumber daya yang tersedia untuk proses *reverse logistics* maka proses ini sering diabaikan. Jika perusahaan tahu bagaimana seharusnya menanggulangnya dan memiliki informasi yang akurat tentang cara menjalankannya akan membuat proses *reverse* lebih efisien yang dapat memastikan proses *reverse logistics* lebih efektif (Huscroft, 2010).

2.2 PENELITIAN SEBELUMNYA

Sebelum penelitian ini dilakukan, terdapat beberapa penelitian yang serupa yang telah dilakukan terlebih dahulu. Penelitian tersebutlah yang menjadi acuan

dasar dalam pelaksanaan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Eric P. Jack, Thomas L. Powers, dan Lauren Skinner dengan judul “*Reverse Logistics Capabilities: Antecedents and Cost Savings*”. Penelitian tersebut membahas tentang faktor anteseden yang mempengaruhi kapabilitas *reverse logistics* yang berdampak terhadap penghematan biaya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh R. Glenn Richey, Haozhe Chen, Stefan E. Genchev dan Patricia J. Daugherty dengan judul “*Developing Effective Reverse Logistics Programs*”. Penelitian tersebut membahas mengenai formalisasi, pembatasan kebijakan retur dan inovasi terhadap efektifitas performa.

2.3 HIPOTESIS DAN MODEL ANALISIS

2.3.1 Hipotesis

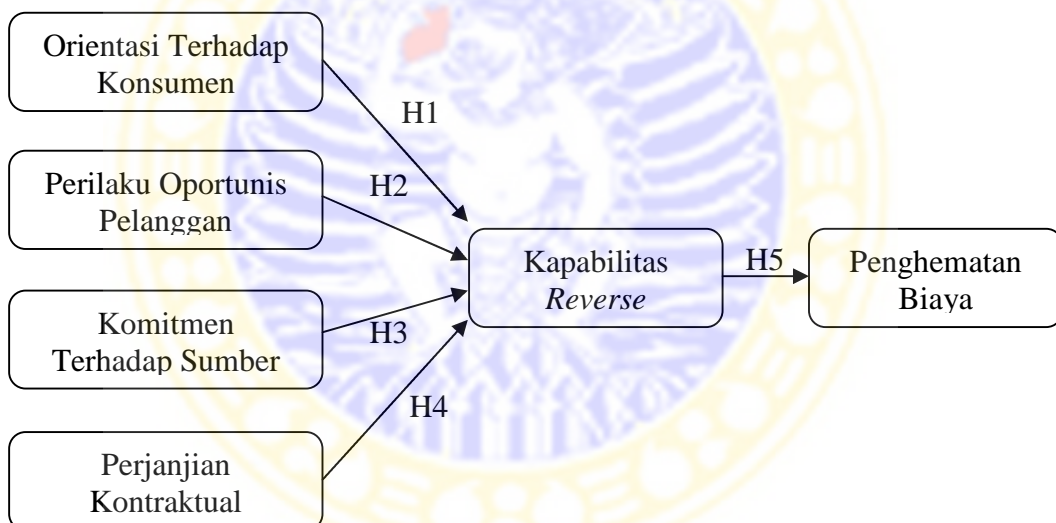
Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan pada bab sebelumnya, serta landasan teori yang telah dijelaskan pada bab ini, maka dapat dirumuskan lima hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Hipotesis tersebut antara lain:

1. H1: Terdapat pengaruh positif antara orientasi terhadap pelanggan terhadap kapabilitas *reverse logistics*.
2. H2: Terdapat pengaruh negatif antara perilaku oportunistis pelanggan terhadap kapabilitas *reverse logistics*.
3. H3: Terdapat pengaruh positif antara meningkatnya komitmen terhadap sumber daya dengan kapabilitas *reverse logistics*.

4. H4: Terdapat pengaruh positif antara perjanjian kontraktual terhadap kapabilitas *reverse logistics*.
5. H5: Terdapat pengaruh positif antara kapabilitas *reverse logistics* terhadap penghematan biaya.

2.3.2 Model Analisis

Faktor-faktor yang mempengaruhi kapabilitas *reverse logistics* dan dampaknya terhadap penghematan biaya yang dimoderasi oleh inovasi, disajikan secara konseptual didalam model berikut ini.



Sumber: Eric P. Jack, Thomas L. Powers, Lauren Skinner (2010)

Gambar 2.1
Model Konseptual