

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Supply Chain*

*Supply Chain* merupakan rangkaian dari proses-proses yang terjadi di dalam dan diantara tahapan rantai pasok yang berkombinasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam suatu produk. Konsep *supply chain* mengintegrasikan secara efisien antara pemasok, perusahaan, pergudangan, dan toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusi dengan kualitas yang tepat, lokasi yang tepat, serta waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya-biaya pada kondisi yang memuaskan dari tingkat kebutuhan pelayanan. Pujawan dan Mahendrawathi (2010:5) dalam bukunya, yaitu *Supply Chain Management* mendefinisikan *Supply Chain* (rantai pasok) adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Sedangkan Ram Ganeshan dan Terry p. Harisson (1995) dari Penn State University di dalam artikel mereka berpendapat bahwa *supply chain* merupakan sebuah jaringan fasilitas dan sistem distribusi yang dimiliki oleh perusahaan yang melakukan fungsi pengadaan bahan baku, proses pengolahan bahan baku menjadi barang setengah-jadi maupun barang-jadi, hingga pendistribusian barang jadi tersebut ke tangan konsumen.

Chopra dan Meindl, (2007) mendefinisikan *supply chain* sebagai bagian-bagian bisnis yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam

tujuan memenuhi permintaan konsumen, yang mana didalamnya tidak hanya ada manufaktur dan *supplier* saja, tetapi juga meliputi transportasi, *warehouse*, *retail*, dan bahkan konsumen juga merupakan bagian dari *supply chain*.

Tujuan yang hendak dicapai dari setiap *supply chain* adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan (Chopra, 2001). Harrison dan Hoek (2008) mendefinisikan *supply chain* sebagai jaringan mitra yang merubah komoditas dasar (*upstream*) secara bersamaan menjadi barang jadi (*downstream*) yang dinilai oleh pelanggan akhir. Menurut Turban, Rainer, Porter (2004), terdapat 3 macam komponen *supply chain*, yaitu:

1. Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*)

Bagian ini meliputi segala aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurnya (yang mana terdapat manufaktur, *assembler*, atau keduanya) dan koneksi kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-trier*). Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

2. Manajemen Internal Rantai Pasok (*Internal Supply Chain Management*)

Bagian ini meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam dalam memproses masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi tersebut. Hal ini meluas dari waktu masukan dan lalu masuk ke dalam organisasi. Di dalam rantai pasok internal perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

### 3. Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*)

Bagian ini meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi pergudangan, transportasi, dan *after sales service*.

*Supply chain* yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *supply chain* tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya *supply chain management* untuk mengolanya.

#### 2.1.1.1 *Supply Chain Management*

Definisi *Supply Chain Management* menurut Martin Christopher dalam bukunya yang berjudul *Logistic and Supply Chain Management* adalah, “*The management of upstream and downstream relationship with supplier and customers to deliver superior customer value a less cost to the supply chain as a whole.*” (Christoper. 2005:5).

Berdasarkan pengertian tersebut, *Supply Chain Management* mempunyai peranan dalam mengatur hubungan yang terjadi di dalam proses operasi dan produksi perusahaan ataupun ketika hasil produksi disampaikan pada konsumen di mana di dalam prosesnya sebuah perusahaan harus harus bisa menjaga hubungan baik antara *supplier* dan konsumennya, sehingga produk dapat diantarkan kepada para konsumen dan mendapat nilai lebih dengan cara menekan ongkos serendah mungkin. Selain keunggulan materil, dengan menjaga hubungan baik maka perusahaan akan mendapatkan loyalitas dari *supplier* dan konsumen dimana hal tersebut akan dapat mempermudah perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang.

Menurut Russel dan Taylor (2000) *supply chain management* merupakan koordinasi dari seluruh aktivitas rantai pasokan sehingga konsumen mendapatkan produk berkualitas tinggi dengan cepat dan pelayanan yang terpercaya pada biaya serendah mungkin. Sedangkan menurut Simchi Levi (2000) *Supply Chain Management* adalah sebagai suatu kumpulan pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan secara efisien antara *supplier*, perusahaan manufaktur, pergudangan, dan retail, sehingga barang yang di produksi dan didistribusikan dengan kuantitas, lokasi, dan waktu yang tepat, untuk meminimumkan biaya-biaya pada kondisi yang memuaskan kebutuhan dalam tingkat pelayanan.

### **2.1.2 Logistik**

Menurut Rogers dan Tibben-Lembke (1999) Logistik adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aliran yang efektif dan efisien dalam biaya bahan baku di dalam proses persediaan, barang jadi, dan informasi yang terkait dari titik asal ke titik konsumsi untuk tujuan yang sesuai dengan persyaratan pelanggan. Sedangkan menurut Christopher (2005:4) dalam bukunya *Logistic and Supply Chain Management* yaitu logistik merupakan proses dari pengelolaan secara strategis dalam usaha perolehan, pergerakan dan penyimpanan bagian material dan persediaan akhir, juga berhubungan dengan arus informasi, melalui organisasi dan jalur pemasarannya dalam beberapa cara untuk mendapatkan keuntungan tertentu di masa depan yang maksimal melalui ongkos pemenuhan pemesanan yang efektif. Logistik lebih menjadi bagian dari *supply chain management* daripada menjadi bagian tersendiri (Paul dan Richard, 2007).

Hal tersebut membuat peran logistik nantinya berpengaruh terhadap kinerja *supply chain management*, begitu pula sebaliknya.

Kesadaran akan pengetahuan dan seni akan logistik terus berkembang. *Forward logistics* sudah bukan merupakan satu-satunya *supply chain* pada saat ini. *Reverse logistics* merupakan penambahan yang juga merupakan *supply chain*, hanya saja *reverse logistics* berfokus pada *aftermarket supply chain*. Ada beberapa perbedaan antara *forward logistics* dan *reverse logistics*. Krikke (1998) mempertimbangkan beberapa elemen yang membedakan *reverse logistics* dengan *forward logistics* diantaranya:

1. *Forward logistics* menggunakan *pull system*, sedangkan *reverse logistics* merupakan kombinasi antara *push* dan *pull*
2. Model yang digunakan *forward logistics* biasanya berhadapan dengan jaringan-jaringan yang berbeda, sedangkan aliran *reverse logistics* bisa sangat berbeda atau sama di waktu yang bersamaan.



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

<i>Forward Logistics</i>	<i>Reverse Logistics</i>
Peramalan mudah dilakukan	Peramalan lebih sulit dilakukan
Satu ke banyak titik distribusi	Banyak ke satu titik distribusi
Kualitas produk seragam	Kualitas produk beragam
Memiliki rute yang jelas	Memiliki rute yang kurang jelas
Kemasan produk kualitasnya sama	Kemasan produk sering rusak
Harga biasanya seragam	Harga tergantung beberapa faktor
Mengetahui pentingnya kecepatan	Kecepatan bukan sebagai prioritas
Biaya distribusi <i>forward</i> mudah terlihat	Biaya <i>reverse</i> kurang begitu terlihat
Memiliki manajemen inventory yang konsisten	Memiliki manajemen inventory yang tidak konsisten
Siklus hidup produk dikelola lebih sederhana	Problem tentang siklus hidup lebih kompleks
Negoisasi antar tim atau mitra lebih mudah	Negoisasi problem lebih rumit karena beberapa faktor
Menggunakan metode marketing yang dikenal	Pemasaran lebih rumit karena beberapa faktor
Visibilitas proses lebih transparan	Visibilitas proses kurang transparan

Sumber: Dale S. Rogers & Ronald S. Tibben-Lembke (2002)

### 2.1.3 *Reverse Logistics*

*Reverse logistics* merupakan salah satu jenis dari *supply chain* yang berkaitan dengan segala jenis kegiatan distribusi dalam aktivitas logistik. Terdapat beberapa definisi *reverse logistics* dilihat dari segi proses dan tujuan aktivitasnya. Rogers dan Tibben-Lembke (1999) mendefinisikan *reverse logistics* sebagai aktivitas untuk merencanakan, mengaplikasikan, dan mengendalikan proses agar tercapai efisiensi terkait dengan arus material, persediaan, produk jadi, dan informasi terkait dari konsumen kembali ke manufaktur dengan tujuan untuk mendapatkan kembali nilai ekonomis produk atau untuk melakukan proses pembuangan yang tepat. Sedangkan menurut Fleischmann dkk., (1997) *reverse logistics* adalah sebagai suatu proses yang meliputi kegiatan logistik sepanjang jalan dari produk yang sudah tidak digunakan oleh pengguna untuk dibuat kembali menjadi produk yang bisa digunakan di pasar.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, *reverse logistics* merupakan proses memindahkan produk dari tujuan akhirnya dengan tujuan untuk memperoleh kembali nilai dari suatu barang. Menjalankan sebuah *reverse logistics* tidaklah mudah seperti mengemudikan truk barang kembali ke arah yang berlawanan (dari titik konsumsi ke titik awal), tetapi *reverse logistics* adalah bagaimana mengubah sampah atau barang bekas menjadi uang atau dapat bernilai kembali (Khaja Hammaduddin). *Reverse logistics* (RL) merupakan hal yang sangat rumit dibandingkan dengan melakukan proses *forward logistics* (FL) yang pergerakannya dari hulu ke hilir seperti *supply chain* pada umumnya. Bisa dibayangkan *reverse logistics* adalah melakukan suatu hal yang tidak bisa diprediksi

karena sulitnya memprediksi konsumen yang akan melakukan pengembalian produk ke rantai pasok (Greve dan Davis). Ilmu tentang *reverse logistics* juga mencakup kebijakan administrasi barang retur, protokol pengembalian produk kembali, proses perbaikan, pengemasan produk kembali, manajemen komponen, daur ulang, manajemen produk bekas, memaksimalkan nilai pada produk, dan masih banyak lagi.

Akan tetapi, tidak semua perusahaan mau melakukan *reverse logistics*. Beberapa perusahaan menganggap bahwa untuk melakukan *reverse logistics* hanyalah akan menambah biaya. Mereka seringkali tidak mewaspadai dampak dari manajemen retur yang dapat terjadi pada konsumennya, pada sumberdayanya, atau lini dasar perusahaannya. Pada kenyataannya, dengan meningkatkan *reverse logistics* mampu membantu sebuah perusahaan untuk meningkatkan pendapatan hingga 5% dari total penjualan (Grave-Davis, 2010). Jika *reverse logistics* dikelola dengan baik perusahaan akan dapat memampukan organisasi untuk menemukan laba yang tersembunyi, meningkatkan kepuasan konsumen, serta meminimalisir kerugian.

#### **2.1.3.1 Akitivitas Di Dalam *Reverse Logistics***

Aktivitas umum yang ada di dalam *reverse logistics* yaitu proses perusahaan di mana mereka mengumpulkan produk yang telah terpakai (bekas), produk yang rusak, produk yang tidak diinginkan, atau produk kadaluarsa, termasuk juga di dalamnya bahan-bahan pembungkus dan pengiriman, yang berasal dari pengguna akhir.



Jika produk tersebut tidak memenuhi kriteria-kriteria yang telah dibuat oleh perusahaan maka perusahaan akan dapat melimpahkan produk tersebut kepada perusahaan penyelamatan atau *salvage company*. Perusahaan juga dapat menggunakan jasa pihak ketiga dalam melakukan aktivitas-aktivitas tersebut jika perusahaan tidak memiliki sumber daya atau keahlian.

Produk yang telah melalui aktivitas *reverse logistics* bukanlah merupakan produk baru lagi. Tidak semua produk yang telah melalui aktivitas *reverse logistics* dapat dimanfaatkan nilai jualnya. Ada beberapa faktor yang menjadi alasannya yaitu, dikarenakan sifat dari produk retur itu sendiri yang tidak memungkinkan untuk diproses kembali akibat zat berbahaya yang terkandung di dalamnya dan dapat mengancam kelestarian lingkungan, maka dengan begitu perusahaan dapat membuangnya guna mengurangi biaya.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reverse Logistics***

Ada berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari *reverse logistics*. Setiap manajer akan melakukan segala cara apapun dalam menciptakan penghematan biaya seperti menerapkan *reverse logistics* untuk mencapai tujuan mendukung kebijakan pengembalian produk yang mereka miliki. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *reverse logistics*, perlu diketahui terlebih dahulu apa saja unsur-unsur yang berkaitan dan berhubungan antara peritel dan konsumennya, yaitu unsur internal yang berkaitan langsung dengan sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan untuk menerapkan *reverse logistics*, perjanjian antara kontrak dengan pemasok serta inovasinya.

Berikut adalah beberapa faktor spesifik yang dapat dipertimbangkan oleh seorang manajer guna untuk menjalankan proses sebuah *reverse logistics* dengan tujuan utamanya yaitu menciptakan penghematan biaya pada perusahaan yang dikelolanya.

#### **2.1.3.2.1 *Customer Orientation* atau Orientasi Terhadap Konsumen**

Untuk mendapatkan loyalitas dari konsumen, sebelumnya perusahaan juga harus mengerti keinginan konsumen seperti apa dan bagaimana cara untuk memuaskannya. *Customer orientation* atau orientasi terhadap konsumen itu sendiri adalah suatu keadaan yang menggambarkan sikap dari perusahaan dan aktivitas apa saja yang mereka lakukan dalam tujuannya untuk memuaskan kebutuhan konsumen (Deshpande *et al.*, 1993).

Perusahaan yang berorientasi pada konsumen akan menempatkan konsumen pada prioritas utama. Orientasi pada konsumen secara tidak langsung menyiratkan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan cara memahami dan mempertemukan konsumen dengan kebutuhan yang mereka butuhkan (Deshpande *et al.*, 1993). Konsumen yang merasa puas dengan pelayanan perusahaan akan loyal terhadap perusahaan tersebut, dan bukan tidak mungkin seorang konsumen akan datang lagi dan memberi informasi tersebut kepada kerabat atas apa yang diperolehnya dari perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat menciptakan hubungan jangka panjang dengan konsumennya sehingga turut menciptakan juga keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Brady dan Cronin, 2001).

Berbagai cara dilakukan untuk menjadi perusahaan yang berorientasi pada konsumen, misalnya mengumpulkan berbagai informasi yang berfokus pada konsumen, kemampuan perusahaan bagaimana mengetahui konsumen untuk menilai produk yang diberikan perusahaan, kompetisi yang dimiliki oleh perusahaan didasari oleh diferensiasi konsumen, serta mereka meyakini bahwa bisnis hadir untuk melayani konsumen. Cara lain yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen adalah dengan bekerjasama dengan mitra kerjanya guna meminimalisir biaya, dengan begitu perusahaan akan mampu menciptakan hubungan kerjasama yang sangat kuat dengan mitranya di rantai pasoknya. Keuntungan lainnya apabila perusahaan bekerjasama dengan mitra kerjanya yaitu untuk menciptakan nilai bagi konsumen akhir yaitu dengan mengembangkan kemampuan *reverse logistics* yang nantinya mampu membantu kebijakan produk retur bagi konsumen.

#### **2.1.3.2.2 *Customer Opportunism* atau Perilaku Oportunis Konsumen**

Sikap oportunis seringkali terlihat pada seseorang yang ingin berbuat sesuai dengan keinginannya tanpa memperdulikan siapa atau apa yang sedang dihadapinya. Sikap oportunis akan muncul ketika seorang individu atau organisasi betingkah sesuai dengan keinginannya pribadi atau didasari pada niatan pribadinya (Williamson, 1975, p. 6). Sikap tersebut akan muncul apabila seorang ingin bertindak semaunya demi mengharap keuntungan tanpa melihat beban yang akan di tanggung oleh pihak lain. Sikap oportunis merupakan sebuah halangan untuk sebuah perilaku yang kolaboratif atau halangan bagi sebuah kerjasama, di mana sebuah hubungan pastinya memerlukan adanya kepercayaan (Williamson,

1975, p. 26). Dan ketika perilaku oportunistis tersebut itu muncul, hal itu akan menjadi sumber masalah yang dapat merusak kepercayaan yang ada (Williams, 2007).

Seorang konsumen telah memutuskan akan berbelanja dimana dan akan berbelanja apa, sebuah kebijakan retur akan menjadi hal yang penting bagi konsumen. Kebijakan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen seringkali dimanfaatkan para konsumen untuk mencari keuntungan secara tidak baik atau curang, dan hal tersebut akan menjadi bomerang bagi perusahaan. Sebagai contohnya, ketika konsumen membeli sebuah produk sekali pakai kemudian mengembalikan produk tersebut dengan berbagai macam alasan yang terkadang alasan yang digunakan tersebut tidak etis (Seiders dan Berry, 1998). Beberapa perusahaan secara ketat memberlakukan “*no question asked*” pada kebijakan returnnya, dan beberapa perusahaan juga memberikan kebebasan dalam kebijakan returnnya guna meningkatkan daya saing bagi para pesaingnya. Akan tetapi bagaimanapun juga semakin tinggi tingkat oportunistis pelanggan kedepannya akan membuat perusahaan menurunkan kemampuan *reverse logistic*-nya, yang kemudian akan mengurangi kemampuan pelayanan terhadap konsumen yang lain.

#### **2.1.3.2.3 *Increased of Resource Commitment* atau Meningkatnya Komitmen Terhadap Sumber Daya**

Komitmen terhadap sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya keuangan, teknik, serta manajerial perusahaan yang berkomitmen untuk kepentingan kemampuan *reverse logistics*. Setiap sumber daya yang ada digunakan untuk menjalankan dan menerapkan kemampuan dari *reverse logistics*

secara baik. Setiap perusahaan akan melakukan berbagai macam investasi guna membiayai proses strategi, seperti *reverse logistics* yang terjadi sekarang maupun yang akan datang.

Berinvestasi dalam hal ini contohnya adalah investasi pada bidang teknologi yang tentunya dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di mana teknologi yang digunakan adalah sesuatu yang sulit diduplikasikan atau ditiru oleh pesaing (Day, 1994; Srinivasan *et al.*, 2002). Perusahaan yang memiliki dorongan untuk menginvestasikan sumber dayanya di bidang teknologi dianggap sebagai perusahaan yang memberikan perhatian khusus terhadap peningkatan kinerja dan layanan di dalam organisasinya, dan hal itu adalah baik (Zhou *et al.*, 2005).

Selain berinvestasi di dalam bidang teknologi, perusahaan juga harus mampu berinvestasi dibidang lain guna memaksimalkan kemampuan dibidang *reverse logistics*. Manajemen juga dituntut untuk menghabiskan waktu dan perhatian serta usaha untuk menentukan kemampuan *reverse logistics* yang dibutuhkan dengan tujuan untuk menciptakan kemampuan *reverse logistics* tersebut. Sedangkan sumber daya manajerial meliputi keterampilan atau kemampuan, pengalaman, pengetahuan, serta intelegensi karyawan di dalam perusahaan (Richey dan Wheeler, 2004). Poin utama dalam menjalankan operasional perusahaan adalah manusia, dimana manusia tersebut memiliki keunggulan yaitu keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan *intelegensi* yang dapat menunjang terwujudnya kemampuan *reverse logistics* dalam organisasi. Meskipun di dalam perusahaan memiliki dana dan teknologi yang besar tanpa



dibarengi dengan kualitas karyawannya, maka sama saja tidak akan mencapai efisiensi yang diinginkan.

#### **2.1.3.2.4 *Contractual Arrangements* atau Perjanjian Kontraktual**

Perjanjian kontrak adalah hal yang umum dimiliki perusahaan dengan mitra kerjanya. Ada berbagai macam bentuk perjanjian kontrak yang dibuat perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Perjanjian kontrak adalah bagian dari sebuah proses sosialisasi dengan anggota mitra lainnya di dalam rantai pasok yang melibatkan hubungan yang sengaja diatur untuk menyelaraskan tujuan (Wathne dan Heide, 2000). Guna meminimalisir resiko sikap oportunistik dari mitranya, perusahaan dapat menerapkan mekanisme pemerintah untuk mengurangi resiko untuk menerapkan kontrak formal yang ada karena mereka menganggap mekanisme pemerintah bertujuan untuk menguatkan hubungan antar perusahaan dan pemasok.

Kontrak tersebut berisi tentang tanggung jawab masing-masing antara perusahaan dengan mitranya, tujuan yang hendak dicapai yaitu keuntungan dari hubungan dengan mitra di rantai pasok, serta dapat berlaku sebagai dasar untuk menerapkan mekanisme pemerintah yang tidak menentu di masa yang akan datang. Kontrak dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja di dalam hubungan kemitraan dengan tingkat ketidakpastian yang minimal (Cannon *et al*, 2000). Artinya bahwa perjanjian kontrak yang telah dibuat tersebut mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan mitra-mitranya yang berada di dalam rantai pasok dengan jaminan yang lebih tinggi (tingkat ketidakpastian minimal).

### 2.1.3.2.5 Inovasi

Inovasi mengacu pada proses kreatif melalui produk baru, layanan, atau proses produksi yang dikembangkan (Tushman dan Nadler, 1986). Tujuannya adalah untuk menemukan cara yang lebih baik untuk menangani sebuah proses atau pendekatan. Selain itu, menurut penelitian (Bello, Lohtia, dan Sangtani (2004) secara khusus meneliti rantai pasokan terkait dengan inovasi, mereka mencirikan inovasi sebagai penggabungan pengembangan dalam informasi dan teknologi terkait dengan logistik dan prosedur pemasaran untuk meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan kecepatan dalam merespon layanan. *Efficient customer response* (ECR) dan *continuous replenishment* (CR) memberikan contoh inovasi dalam rantai pasokan. Dan kemungkinan *reverse logistics* dapat ditambahkan ke dalam daftar inovasi tersebut.

Inovasi dapat dilihat sebagai seberapa besar perusahaan telah menggunakan teknologi didalam menjalankan berbagai aktivitas didalam organisasinya, dilihat secara relatif dengan membandingkan para pesaingnya (Rogers, 2003). Beberapa literatur menyatakan bahwa inovasi dapat berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Grawe *et al.*, 2011; Han *et al.*, 1998; Hult *et al.*, 2004). Teknologi yang baik akan membantu perusahaan dalam menjalankan *reverse logistics*-nya, dan tentunya itu akan sangat berpengaruh positif pada kinerja perusahaan serta dapat mencapai keunggulan dengan pesaingnya. Inovasi terdiri dari beberapa bentuk misalnya, beberapa perusahaan mengembangkan *reverse logistics* terkait inovasi secara eksternal, yaitu mereka melakukan *outsourcing* penanganan barang kembali kepada ahlinya.

Penelitian (Germain, 1996) memperkuat adanya inovasi yakni mengenai struktur organisasi mengemukakan bahwa inovasi logistik mempunyai peran penting dalam kinerja strategis perusahaan. Selain itu menurut (Rust *et al.*, 2002) menyatakan bahwa *reverse logistics innovation* memiliki dampak penting pada kinerja strategis perusahaan dalam hal efektivitas pasar serta efisiensi biaya internal. Melalui *reverse logistics innovation* ini, perusahaan dapat memperluas pendapatan melalui pertumbuhan pasar, hal ini disebabkan adanya *account customization, service augmentation, dan improved customer satisfaction*.

#### **2.1.3.2.6 Penghematan biaya *reverse logistics***

Seorang konsumen tentu ingin terpuaskan kebutuhannya. Dengan begitu, perusahaan harus tau betul bagaimana cara memuaskan kebutuhan konsumennya dengan tidak menghamburkan biaya yang ada. Perusahaan yang besar akan lebih mengutamakan kinerjanya dibandingkan keuntungannya (Huscroft, 2010). Menurut Huscroft (2010) juga hal tersebut akan membuat biaya *reverse logistics* kurang penting dibandingkan pada sektor lain dalam perusahaan. Apabila biaya *reverse logistics* tidak dimonitor dan ditempatkan dengan baik dan semestinya, akan banyak 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.

Perusahaan selalu mencari cara untuk mengurangi biaya dan mengembangkan proses yang dapat menimbulkan nilai tambah. Pada pengendalian biaya *reverse logistics* akan melibatkan sumber daya dan komitmen dari manajemen perusahaan, namun karena terkadang kurangnya fokus dan

sumber daya yang ada untuk proses *reverse logistics* sering kali proses ini diabaikan. Jika perusahaan tahu bagaimana seharusnya menanggulangnya dan memiliki informasi yang akurat tentang cara menjalankannya akan membuat proses *reverse logistics* lebih efektif dan efisien (Huscroft, 2010).

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang membahas tentang kemampuan *reverse logistics* yang bertujuan untuk penghematan biaya masih sedikit. Namun, terdapat penelitian sebelumnya yaitu berupa jurnal *online* yang ditulis oleh yang ahli dibidangnya yang menjadi dasar dan acuan pelaksanaan penelitian ini. Beberapa penelitian atau jurnal tersebut 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 *anteseden* yang mempengaruhi kemampuan *reverse logistics* yang berpengaruh terhadap penghematan biaya. Penelitian tersebut mengumpulkan data dengan menggunakan *survey* secara *online* terhadap perusahaan *retail*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh R. Glenn Richey, Stefan E. Genchev dan Patricia J. Daugherty dengan judul “*The Role of Resource Commitment and Innovation in Reverse Logistics Performance*”. Penelitian tersebut membahas mengenai peran komitmen sumber daya terhadap *reverse logistics innovation* yang berdampak pada performa perusahaan.

## 2.3 Hipotesis dan Model Analisis

### 2.3.1 Hipotesis

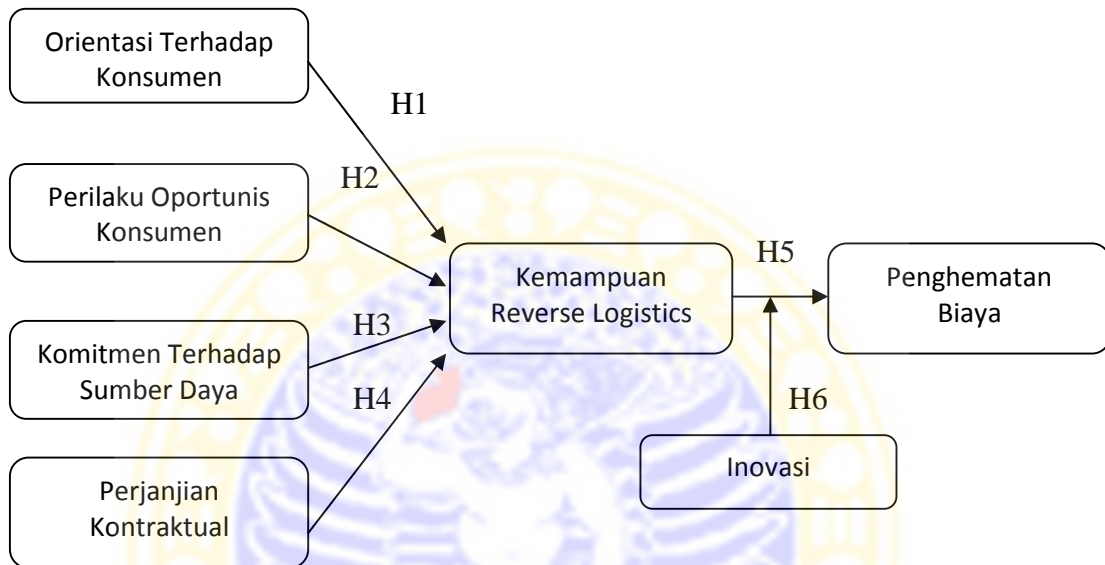
Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian pada bab sebelumnya, serta landasan teori yang telah dijelaskan atas dasar penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan enam hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Hipotesis tersebut antara lain:

1. H1: Terdapat hubungan positif antara orientasi terhadap konsumen dengan kemampuan *reverse logistics*.
2. H2: Terdapat hubungan negatif antara perilaku oportunistik konsumen dengan kemampuan *reverse logistics*.
3. H3: Terdapat hubungan positif antara meningkatnya komitmen terhadap sumber daya dengan kemampuan *reverse logistics*.
4. H4: Terdapat hubungan positif antara perjanjian kontraktual dengan kemampuan *reverse logistics*.
5. H5: Terdapat hubungan positif antara kemampuan *reverse logistics* dengan penghematan biaya *reverse logistics*.
6. H6: Inovasi memperkuat hubungan antara kemampuan *reverse logistics* terhadap penghematan biaya *reverse logistics*.



### 2.3.2 Model Analisis

Pengaruh faktor-faktor *antecedent* terhadap kemampuan *reverse logistics* serta dampaknya terhadap penghematan biaya yang dimoderasi oleh inovasi dapat digambarkan secara konseptual dalam model analisis berikut.



Gambar 2.1 Model Analisis

Sumber: Data diolah (2014)