

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Distribusi dan Pengiriman

##### 2.1.1 Definisi Distribusi dan Pengiriman

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, pengertian distribusi adalah pembagian pengiriman barang-barang kepada orang banyak atau ke beberapa tempat.<sup>1</sup> Distribusi merupakan aktivitas pergerakan barang dan jasa dari pemasok hingga konsumen akhir melalui saluran distribusi. Keseluruhan kegiatan ini menghasilkan nilai tambah melalui pengiriman barang ke lokasi tempat konsumen berada, pada waktu konsumen membutuhkannya, utilisasi alat dan efisiensi biaya. Pihak yang berperan dalam proses distribusi adalah *shipper* (pengirim barang atau pemilik) dan *carrier* (pihak yang membawa barang) tersebut kepada konsumen.<sup>2</sup>

Definisi pengiriman adalah kegiatan mendistribusikan produk barang dan jasa produsen kepada konsumen. Pengiriman merupakan kegiatan pemasaran untuk memudahkan proses penyampaian produk dari produsen kepada konsumen. Manfaat pengiriman yaitu memindahkan kepemilikan suatu barang atau jasa. Kegiatan pengiriman menciptakan arus saluran pemasaran atau arus saluran pengiriman. Lembaga Logistik Indonesia mengemukakan bahwa pengiriman produk adalah mempersiapkan pengiriman fisik barang dari gudang ke tempat tujuan yang disesuaikan dengan dokumen pemesanan dan pengiriman serta dalam kondisi yang sesuai dengan persyaratan penanganan barangnya. Sebelum melakukan pengiriman, aktivitas yang dilakukan setelah barang disiapkan adalah pengepakan (*packing*) dan pemilahan (*sortation*).<sup>3</sup>

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat dinyatakan bahwa distribusi dan pengiriman adalah memindahkan barang dari produsen ke konsumen yang menghasilkan nilai tambah, pengiriman fisik barang disesuaikan dengan dokumen pemesanannya serta kondisi yang sesuai untuk menangani barangnya.

---

<sup>1</sup> Anwar, Dessy. 2001. *Kamus Bahasa Indonesia Cet. Ke-1*. Surabaya: Karya Abditama. hal. 125

<sup>2</sup> Martono, Ricky. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi*. Jakarta Pusat: Penerbit PPM. hal. 288

<sup>3</sup> Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: PT Indeks. hal. 41

Pengiriman barang harus memenuhi seluruh yang dipersyaratkan oleh pelanggan. Persyaratan barang dapat dikategorikan kedalam spesifikasi barang; jumlah; cara pengemasan; pengangkutan; ketepatan waktu; dan kebenaran alamat pengiriman serta metode pengangkutan, termasuk saat bongkar muat barang. Sebelum dilakukan pengiriman, maka secara teliti dan tepat waktu seluruh barang yang sesuai dengan pesanan pelanggan sudah berada di area pengiriman barang.

Persiapan pengiriman meliputi pengecekan barang sesuai dengan pesanan (*delivery order*); pengemasan untuk perlindungan atau kemudahan dalam pemindahan dan memastikan apakah sudah cukup layak dan aman dalam perjalanan ke tempat tujuan. Selanjutnya membuat *delivery order* dan surat jalan yang dilengkapi dengan surat muat barang pada moda transportasi yang diperlukan.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Aktivitas Distribusi dan Pengiriman

Pengiriman barang harus memenuhi seluruh yang dipersyaratkan oleh pelanggan. Pengiriman barang didahulukan dengan adanya permintaan dari pelanggan yang kemudian perusahaan memproses permintaan tersebut untuk dikirimkan. Proses pengiriman adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memindahkan barang dari tempat asal ke tempat tujuan. Aktivitas yang biasa dilakukan pada saat pengiriman barang adalah sebagai berikut.<sup>5</sup>

#### 1. Pengemasan dan Pengepakan

Bentuk pengemasan dapat dilakukan mengacu kepada permintaan pelanggan atau berdasarkan keamanan pada proses pendistribusian atau pengangkutan. Umumnya kemasan terdiri dari pembungkus bagian dalam sebagai penyekat (*isolator*) dan memberikan perlindungan pertama pada barang. Pembungkus kedua bagian luarnya digunakan sebagai pemberi informasi tentang isi barang/produk. Pembungkus bagian luar (*container*) sebagai pelindung, umumnya peti dari kayu; dari plastik atau logam. Dalam proses pengemasan juga dilakukan pemberian tanda atau pemberian label pengiriman barang yang dilengkapi dengan alamat lengkap penerima barang dibagian luarnya.

---

<sup>4</sup> Pandiangan, Syarifudin. 2017. *Operasional Manajemen Pergudangan Panduan Pengelolaan Gudang*. Jakarta : Mitra Wacana Media. Hal. 105.

<sup>5</sup> Ibid.

## 2. Dokumen Pengeluaran

Pada umumnya, dokumen yang digunakan sebagai penyerta barang dalam proses pengiriman ada dua, yaitu surat jalan dan *delivery order*.

### a) Surat Jalan

Surat jalan adalah dokumen yang berfungsi sebagai surat pengantar barang dari pemasok yang ditujukan kepada *customer* (pelanggan) atau penerima yang mempunyai kekuatan hukum atas legalitas yang diperlukan di jalan raya, mulai dari truk keluar perusahaan sampai memasuki wilayah milik pelanggan.

### b) *Delivery order*

Bagian pengiriman barang menerbitkan dokumen ini yang akan diserahkan kepada pelanggan atau dapat juga dijadikan pemasok sebagai pengganti faktur barang untuk penagihan atau pembayaran. Selanjutnya dokumen ini juga berfungsi sebagai bukti, bahwa bagian gudang telah melakukan pengeluaran barang atas perintah yang menerbitkan DO.

## 3. Pemuatan (*loading*)

Pemuatan (*loading*) ke dalam *container* atau transportasi truk harus mempertimbangkan tingkat efisien penggunaan ruang container tersebut dan penggunaan alat material *handling*-nya terhadap tingkat pencemaran dari gas buang-nya dan biaya bahan bakarnya. Ruangan container yang tidak terpakai akibat dari penyusunan yang tidak baik disebut tidak efisien yang akan menanggung biaya persatuan barang menjadi tinggi. Efisien pemuatan dengan menggunakan kendaraan material *handling* kedalam container dirancang mulai dari bentuk dan ukuran pengemasan produk. Perusahaan harus memastikan bahwa kemasan dirancang yang sesuai saat penyusunan tumpukan yang sempurna di atas palet untuk mengurangi risiko kerusakan saat transportasi dan penyimpanan. Secara ideal adalah memastikan tidak ada ruangan yang tidak digunakan.

## 4. Pengiriman

Tenggang waktu pengiriman barang (*lead time*) dimulai dari sejak barang tersebut keluar dari gudang sampai tiba di alamat yang dituju. Untuk menghindari masalah keterlambatan akibat dari kemacetan dalam perjalanan, maka pengiriman barang sebaiknya dilakukan pada malam hari. Pengukuran kinerja pengiriman adalah ketepatan memenuhi *lead time*-nya. Apabila lebih

lama dari yang direncanakan, maka kinerja pengiriman rendah. Dengan demikian *supervisor* pengiriman barang akan memperkirakan tenggang waktu mulai dari penyiapan; pengemasan; pendataan; penyiapan dokumen *delivery order*, surat jalan; loading barang ke *container* dan distribusi perjalanan harus dihitung secara cermat untuk meminimalisasi keterlambatan.

### 2.1.3 Fungsi Distribusi dan Pengiriman

Kinerja jaringan distribusi dievaluasi melalui pemenuhan kebutuhan konsumen dengan biaya yang dibayar konsumen. Beberapa fungsi dasar distribusi adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan nilai tambah berupa pengiriman barang yang tepat jenis, jumlah, waktu, dengan tingkat biaya dan resiko yang paling optimum sesuai kebutuhan konsumen.
- b. Mengonsolidasi dan memfasilitasi pengiriman dari produsen kepada konsumen.
- c. Menentukan moda transportasi.
- d. Menyimpan persediaan.
- e. Menyediakan sistem transportasi pengembalian barang (*reverse logistics*).<sup>6</sup>

### 2.1.4 Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Distribusi dan Pengiriman

Kegiatan distribusi dan pengiriman secara tidak langsung sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, dan umumnya pihak produsen baik itu organisasi atau perusahaan dapat melakukan sendiri kegiatan distribusi dan pengiriman ini, atau mengadakan *outsourc*e dengan mempertimbangkan keuntungan biaya, mutu, dan layanan. Pihak yang terlibat mengelola kegiatan distribusi dan pengiriman dalam konteks logistik dan *supply chain* perusahaan, dapat berupa <sup>7</sup>:

#### 1. *First Party Logistics* (1PL)

Dalam *First party logistics* (1PL), perusahaan sebagai pemilik barang mengelola aktivitas logistik (transportasi dan pergudangan) sendiri. Perusahaan mengeluarkan dana investasi untuk kendaraan dan gudang yang diperlukan dalam penyelenggaraan aktivitas logistiknya.

---

<sup>6</sup> Wijaya, Tony. Op Cit hal. 41

<sup>7</sup> Wulan, Diah dan Aswanti Setyawati. 2018. Strategi Pemasaran Perusahaan Logistik. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik* Vol. 05 No. 02, 96

## 2. *Second Party Logistics* (2PL)

Dalam penerapan *second party logistics* (2PL), perusahaan sebagai pemilik barang menyerahkan sebagian aktivitas logistiknya terutama transportasi ke transporter. Perusahaan mulai mengurangi investasi untuk kendaraan karena sebagian aktivitas transportasi dikelola oleh pihak transporter.

## 3. *Third Party Logistics* (3PL)

*Third party logistics* (3PL) adalah pihak luar organisasi atau perusahaan yang melaksanakan satu atau lebih fungsi logistik dari suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan 3PL menyediakan jasa logistik berupa manajemen transportasi (domestik, internasional, *asset* dan *non asset based*) serta menyediakan *value added warehousing*, dan manajemen distribusi. Penyedia logistik pihak ketiga biasanya mengkhususkan diri pada layanan operasi, pergudangan dan transportasi terpadu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan kondisi pasar, seperti tuntutan dan persyaratan layanan pengiriman untuk produk dan material mereka. Penyedia logistik pihak ketiga mencakup perusahaan pengirim barang, perusahaan kurir, serta perusahaan lain yang mengintegrasikan dan menawarkan layanan logistik dan transportasi subkontrak. Berikut ini merupakan empat kategori penyedia jasa *third party logistics* 3PL :

### a) Penyedia Standar 3PL

Kategori ini adalah bentuk paling dasar dari penyedia 3PL. Aktivitas yang dilakukan adalah *pick and pack*, pergudangan, dan distribusi (fungsi logistik paling mendasar).

### b) Pengembang Layanan

Penyedia 3PL jenis ini akan menawarkan layanan bernilai tambah kepada pelanggan mereka seperti: pelacakan dan penelusuran, *cross-docking*, kemasan khusus, atau menyediakan sistem keamanan yang unik.

### c) Adaptor Pelanggan

Penyedia 3PL jenis ini hadir atas permintaan pelanggan dan pada dasarnya mengambil alih kontrol penuh atas aktivitas logistik perusahaan. Penyedia 3PL meningkatkan logistik secara dramatis, namun tidak mengembangkan layanan baru.

### d) Pengembang Pelanggan

Kategori ini adalah tingkat tertinggi yang dapat dicapai oleh penyedia 3PL sehubungan dengan proses dan aktivitasnya. Hal ini terjadi ketika penyedia 3PL menyatukan dirinya dengan pelanggan dan mengambil alih seluruh

fungsi logistik mereka. Penyedia ini hanya memiliki sedikit pelanggan, namun akan melakukan tugas yang ekstensif dan terperinci untuk mereka.

#### 4. *Fourth Party Logistics (4PL)*

*Fourth party logistics (4PL)* adalah penyedia jasa logistik yang bertindak sebagai integrator yang mengelola hampir semua aktivitas logistik pelanggan dengan memberikan solusi secara *end to end*. Penyedia logistik pihak keempat tidak memiliki aset transportasi sendiri atau kapasitas gudang. Mereka memiliki fungsi alokasi dan integrasi dalam rantai pasokan dengan tujuan meningkatkan efisiensinya. Dalam memberikan layanan logistik ini, perusahaan 4PL bekerjasama dengan perusahaan 3PL serta mengelola beberapa perusahaan 3PL sehingga perusahaan 4PL sering dikenal dengan LLP (*lead logistics provider*).

#### 5. *Fifth Party Logistics (5PL)*

*Fifth party logistics (5PL)* adalah penyedia jasa *non asset* yang menjalankan peran sebagai aggregator. Perusahaan memberikan solusi logistik pelanggan berbasis *on demand*. Penyedia jasa ini menawarkan konsultasi berorientasi sistem dan layanan manajemen rantai pasokan kepada pelanggan mereka. Selain itu, perusahaan ini melakukan konsolidator permintaan agregat volume dari beberapa perusahaan 3PL untuk memperoleh tarif yang paling murah. Kemajuan teknologi dan peningkatan visibilitas rantai pasokan dan komunikasi antar perusahaan yang meningkat telah melahirkan model logistik pihak kelima.

## 2.2 Gudang

### 2.2.1 Definisi Gudang

Menurut Warman (2012), gudang adalah bangunan yang digunakan untuk menyimpan barang. Barang-barang yang disimpan di dalam gudang dapat berupa bahan baku, barang setengah jadi, suku cadang, atau barang dalam proses yang disiapkan untuk diserap oleh proses produksi.<sup>8</sup>

Menurut Purnomo (2004), gudang atau storage merupakan tempat menyimpan barang baik bahan baku yang akan dilakukan proses manufacturing maupun barang jadi yang siap dipasarkan. Disamping itu pergudangan tidak hanya kegiatan penyimpanan barang saja melainkan proses penanganan barang

---

<sup>8</sup> Warman, John. 2012. *Manajemen Pergudangan*. Jakarta : PPM. Hal. 5.

mulai dari penerimaan barang, pencatatan, penyimpanan, pemilihan, penyortiran, pelebelan, sampai dengan proses pengiriman.<sup>9</sup> Menurut Siahaya (2013), gudang adalah suatu tempat atau bangunan yang dipergunakan untuk menimbun, menyimpan barang, baik berupa bahan baku (raw material), barang setengah jadi (work in process) atau barang jadi (finished product).<sup>10</sup>

Berdasarkan definisi dari ketiga ahli diatas, maka dapat dinyatakan bahwa gudang tidak hanya sekedar sebagai tempat penyimpanan, tetapi lebih dari itu. Dalam pergudangan banyak aktivitas yang dilakukan untuk menunjang proses produksi.

Manajemen pergudangan adalah suatu sistem pengelolaan gudang yang mengatur proses penanganan barang semenjak dari penerimaan sampai dengan pengirimannya. Seluruh proses dilakukan dengan mempergunakan, antara lain; suatu sistem administrasi (biasanya pencatatan dibantu oleh perangkat komputerisasi); dan peralatan perlengkapan gudang yaitu, bangunan, palet, forklift, lori dan rak. Setiap aktivitas gudang dicatat dalam suatu prosedur dan dokumen yang sudah distandardisir perusahaan. Penentuan lokasi penyimpanan sudah ditentukan terlebih dahulu. Hal yang sama mengenai spesifikasi; berat; kemasan; atau *box* dari barang sudah diatur sedemikian rupa, sehingga pada saat barang masuk ke gudang dapat diangkut dengan alat angkut yang dimiliki dan diarahkan untuk disimpan di rak tertentu. Perlu diperhatikan pengelolaan rak yang baik dan baku serta pendokumentasian data barang, lokasi/gudang tertata baik, tata letak gudang yang baik akan menunjukkan manajemen mengelola gudang dengan baik dan akan dicapai efisiensi gudang dengan tingkat kesalahan yang rendah dan kedisiplinan karyawan.<sup>11</sup>

### 2.2.2 Fungsi Gudang

Fungsi dari pergudangan secara umum adalah memaksimalkan penggunaan sumber-sumber yang ada disamping memaksimalkan pelayanan terhadap pelanggan dengan sumber yang terbatas. Sumber daya gudang dan pergudangan adalah ruangan, peralatan, dan personil. Pelanggan membutuhkan gudang dan fungsi pergudangan untuk dapat memperoleh barang yang diinginkan secara

---

<sup>9</sup> Purnomo, Hari. 2004. Pengantar Teknik Industri. Yogyakarta: Graha Ilmu. hal. 75

<sup>10</sup> Siahaya, Willem. 2013. Sukses Supply Chain Management. Cetakan Pertama. Jakarta: In Media. hal. 88

<sup>11</sup> Ibid, hal. 1.

cepat dan dalam kondisi yang baik. Maka dalam perancangan gudang dan sistem pergudangan diperlukan untuk hal-hal berikut menurut Purnomo (2004):

- 1) Memaksimalkan penggunaan ruangan.
- 2) Memaksimalkan penggunaan peralatan dan memaksimalkan penggunaan tenaga kerja.
- 3) Memaksimalkan kemudahan dalam penerimaan seluruh material dan pengiriman barang serta memaksimalkan perlindungan terhadap material.<sup>12</sup>

### 2.2.3 Jenis Gudang

Gudang harus menjadi titik *transshipment* semua barang yang diterima maupun yang dikirim dengan cepat, efektif, dan se-efisien mungkin. Gudang terus memainkan peran utama dalam rantai pasokan dan akan terus melakukannya di masa mendatang, meskipun gudang ini akan muncul dalam bentuk yang berbeda. Pertumbuhan pusat distribusi dan penggunaan *e-commerce* akan mengubah pergudangan. Ketersediaan produk jadi/barang perlu diadakan dekat dengan titik konsumsi untuk mengurangi semakin meningkat biaya transportasi dan untuk memenuhi persyaratan pengiriman ke pelanggan. Hal ini telah menyebabkan banyak gudang berubah menjadi *cross-dock* dan pusat *transshipment*, pusat pemenuhan, sortasi dan pusat konsolidasi, *subcontracted to third-party logistics providers*. Dari perkembangannya, maka gudang dapat dioperasikan oleh pemasok bahan baku, komponen atau produsen barang jadi, grosir, pengecer, perusahaan yang terkenal dalam bisnis logistik. Gudang dapat dioperasikan oleh pemiliknya atau disubkontrakkan kepada penyedia logistik (pihak ketiga).

#### 1. Gudang Bahan Baku

Gudang bahan baku atau gudang bahan mentah adalah tempat penyimpanan sebelum dipergunakan untuk proses produksi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jumlah bahan baku dalam gudang dipengaruhi oleh dua hal, yaitu :

- a) Jumlah dan keragaman jenis bahan baku yang dipergunakan oleh perusahaan untuk keperluan proses produksinya. Faktor yang mempengaruhi jumlah bahan baku tersebut, yaitu: tingkat atau kecepatan penggunaan bahan baku untuk proses produksi, jumlah persediaan

---

<sup>12</sup> Purnomo, Hari. 2004. *Perencanaan dan Perancangan Fasilitas*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal 56.

pengaman (*safety stock*) yang dipergunakan perusahaan, besarnya jumlah pembelian yang paling ekonomis, dana yang disediakan oleh perusahaan di dalam bahan yang dipergunakan di dalam perusahaan.

- b) Metode penyimpanan dalam gudang turut mempengaruhi jumlah bahan dalam gudang penyimpanan dengan menggunakan rak akan berbeda dengan menggunakan tumpukan di lantai saja.

## 2. Gudang Barang Setengah Jadi

Gudang barang setengah jadi adalah tempat penyimpanan material produksi yang masih membutuhkan tahapan proses selanjutnya. Proses produksi dimulai dari proses awal (*primary process*), pertengahan (*middle process*) dan akhir (*final process*). Setiap tahapan proses tersebut mempunyai kecepatan produksi yang berbeda-beda kecuali proses yang bersifat satu garis (*continuous*). Akibatnya terdapat produksi yang sudah diproses tetapi belum selesai atau memerlukan proses lanjutan (*work in process*) disebut barang setengah jadi. Barang setengah jadi ini membutuhkan waktu tunggu dalam antrian proses produksi, sehingga diperlukan tempat penyimpanan di gudang tersendiri disebut persediaan *on line* (*inventory on line*).

## 3. Gudang Barang Jadi

Gudang untuk barang jadi merupakan gudang yang disiapkan oleh perusahaan untuk menyimpan barang jadi atau produk dari akhir proses produksi atau dapat juga berupa barang/produk yang siap didistribusikan atau dijual. Perlu mendapatkan perhatian adalah penentuan berapa besar atau luas gudang yang akan digunakan untuk menyimpan barang/produk jadi, serta syarat apa saja yang diperlukan bagi penyiapan gudang tersebut.

## 4. Gudang Terminal (Pusat) Konsolidasi

Gudang terminal merupakan gudang yang digunakan untuk mengumpulkan beberapa jenis barang dari masing-masing sumber atau pemasok. Selanjutnya menggabungkannya untuk dikirimkan ke tempat tujuan tertentu atau pelanggan. Bentuk seperti ini juga dapat digunakan dalam proses dalam proses *assembling*, dimana komponen dikirim pemasok ke gudang. Selanjutnya dilakukan pengumpulan komponen sesuai dengan jadwalnya (*schedule*). Ragam komponen dan jumlahnya berbeda satu terhadap lainnya sesuai kebutuhan perakitan produk. Hal ini banyak ditemukan di perakitan otomotif.

#### 5. Gudang Pusat Distribusi

Gudang pusat distribusi merupakan gudang yang digunakan untuk mengumpulkan beberapa jenis barang/produk dari sumber tunggal (hasil satu perusahaan manufaktur) untuk selanjutnya dikirimkan ke beberapa tempat tujuan (pelanggan). Dengan kata lain perusahaan induk menyewa atau membuat satu anak perusahaannya berbentuk pengelolaan pergudangan yang berfungsi untuk mendistribusikan seluruh hasil produksinya kepada pelanggan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan induknya.

#### 6. Gudang *Break-bulk Operation*

Gudang *Break-bulk Operation* merupakan gudang yang digunakan untuk menerima barang atau produk dalam jumlah atau volume besar, kemudian dipecah-pecah atau dibagi-bagi dalam jumlah atau volume yang lebih kecil dan selanjutnya dikirimkan ke beberapa tempat tujuan atau pegguna.

#### 7. Gudang *Cross-Docking*

Gudang *Cross-Docking* merupakan gudang yang disebut juga gudang *in-transit mixing*. Gudang digunakan untuk menerima atau mengumpulkan beberapa jenis barang dari beberapa pemasok dan kemudian dibagi-bagi dan digabungkan atau dikombinasikan sesuai dengan jumlah, ragam barang dari permintaan masing-masing pelanggan. Proses penerimaan dan pengiriman berlokasi dalam satu tempat yang sama dan dilakukan pada waktu yang bersamaan. Dengan demikian tidak ada barang yang menjadi stok atau persediaan, walaupun terdapat sisa barang tidak terdistribusi hanya bersifat sementara dan segera terkirimkan (gudang ini disebut gudang ekspres).

#### 8. Pergudangan Publik

Di luar gudang komersial ada juga kegiatan pergudangan yang mendukung sektor publik, sektor militer dan sektor ketiga. Gudang sektor publik akan menyimpan persediaan untuk fasilitas pemerintah daerah seperti sekolah dan kantor. Produk mencakup alat tulis, seragam, furniture, hardware dan software komputer, dll. Semua operasi gudang tersebut dapat dimiliki, disewakan atau dioperasikan oleh perusahaan pihak ketiga atas nama kepala sekolah. Gudang sektor publik lainnya adalah seperti Badan Urusan Logistik (BULOG), suatu pergudangan sektor publik yang memberikan kepastian pasokan dalam rantai nilai dari hasil pertanian dan kebutuhan pokok masyarakat yang dikelola oleh pemerintah. Meningkatnya jumlah bencana alam seperti gempa bumi, kekeringan dan tsunami mengakibatkan organisasi sektor ketiga membuka gudang di lokasi kejadian. Hal ini memastikan bahwa

gudang lebih dekat ke daerah bencana, sehingga mampu bereaksi lebih cepat.<sup>13</sup>

## **2.3 Standard Operating Procedure (SOP)**

### **2.3.1 Definisi Standard Operating Procedure (SOP)**

Menurut Atmoko (2011), SOP merupakan suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah maupun non-pemerintah, usaha maupun non-usaha, berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif, dan prosedural sesuai tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.<sup>14</sup>

SOP atau sering disebut sebagai “Prosedur” adalah dokumen yang lebih jelas dan rinci untuk menjabarkan metode yang digunakan dalam mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan dalam pedoman. Secara singkat, prosedur menggambarkan strategi yang digunakan untuk memastikan bahwa sebuah proses dilaksanakan dengan baik, konsisten, efektif, dan efisien.

Dalam pengertian yang sempit, SOP atau prosedur merupakan salah satu jenis dokumen dalam sebuah sistem tata kerja yang digunakan untuk mengatur kegiatan operasional antar bagian/fungsi dalam sebuah organisasi, agar kegiatan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa SOP merupakan tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja yang bersifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah dan dibakukan menjadi dokumen tertulis.<sup>15</sup>

### **2.3.2 Tujuan Membuat Standard Operating Procedure (SOP)**

Tujuan pembuatan SOP adalah menyederhanakan pekerjaan kita supaya hanya berfokus pada intinya, tetapi cepat dan tepat. Kelebihan dari penggunaan SOP adalah dapat meminimalisir pemborosan dan mencegah kebocoran

<sup>13</sup> Pandiangan, Syarifuddin. Op Cit. hal. 19-22.

<sup>14</sup> Atmoko, T. 2011. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Diakses pada 25 Juni 2019 dari <http://e-dokumen.kemenag.go.id/files/BX32jRZz1284857253.pdf>

<sup>15</sup> Tathagati, Arini. 2015. *Step by Step Membuat SOP*. Jogjakarta: Efata Publishing. hal 47

keuangan. Perusahaan yang ramping, tetapi bisa diselesaikan tepat waktu adalah perusahaan yang kompetitif.<sup>16</sup>

Menurut Hartatik (2014) tujuan standar operasional prosedur adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan tertentu.
2. Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerja dan supervisor.
3. Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
4. Merupakan parameter untuk menilai mutu pekerjaan.
5. Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
6. Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.
7. Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan.
8. Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
9. Sebagai dokumen sejarah bila telah dibuat revisi SOP yang baru.<sup>17</sup>

### **2.3.3 Keuntungan dan Kelebihan *Standard Operating Procedure* (SOP)**

Dengan adanya SOP, kinerja organisasi tentunya dapat berjalan dengan teratur. Pemilik usaha tidak perlu takut karena organisasi usaha berjalan sesuai *real* yang benar mulai dari penerimaan *order*, batas maksimal pengiriman, jangka waktu pengiriman, validasi, pembayaran dan semua yang berhubungan dengan penjualan dan keuangan sudah diatur sedemikian rupa, sehingga mengurangi risiko yang berlebihan. Adanya keteraturan ini, jika dikaitkan dengan kepuasan pelanggan akan memberikan manfaat yang besar bagi pelanggan.<sup>18</sup>

Adanya SOP, segala keputusan yang tidak sama dan mirip atau diluar SOP tidak dapat ditangani segera. Seperti kasus-kasus yang mungkin tidak terduga,

<sup>16</sup> Ekotama, Suryono.2013. *Cara Mudah Bikin SOP*. Yogyakarta: Media Pressindo. hal. 41

<sup>17</sup> Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktik Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana. hal. 30

<sup>18</sup> Royan, Frans. 2009. *Distributorship Management* . Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. hal. 401

misalnya tiba-tiba pelanggan mengalami musibah terkena banjir bandang, sehingga banyak produk yang dikirim oleh distributor rusak.<sup>19</sup>

### 2.3.4 Diagram Alir Prosedur

Penyusunan prosedur biasanya diawali dengan diagram alir (*flowchart*). Diagram alir ini biasanya dibuat diawal, untuk kemudian direvisi dan dikembangkan berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan para pengguna dan pihak yang terlibat sebelum difinalkan. Diagram alir bisa dijadikan prosedur tersendiri, atau menjadi lampiran narasi prosedur. Manfaat dari pengguna diagram alir dalam penyusunan prosedur adalah sebagai berikut :

1. Menggambarkan rangkaian langkah prosedur secara lebih ringkas melalui simbol-simbol.
2. Menjelaskan rangkaian langkah prosedur dengan lebih konsisten.
3. Memiliki tampilan yang lebih praktis dan lebih menarik, sehingga lebih mudah untuk dipahami dan digunakan.

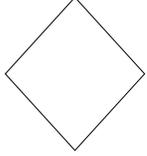
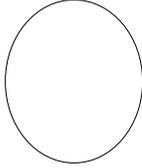
Dalam diagram alir prosedur, akan terlihat uraian kegiatan, urutan waktu aktivitas-aktivitas yang dilakukan, yang ditampilkan secara sederhana namun utuh, tanpa menghilangkan unsur-unsur dari suatu sistem yang akan digambarkan. Berikut adalah simbol yang digunakan dalam diagram alir<sup>20</sup>:

Tabel 2.1  
Simbol-simbol yang Digunakan Pada Diagram Alir

No	Simbol	Nama	Fungsi
1		Terminal	Memulai dan mengakhiri sebuah proses.
2		Proses	Aktivitas dilakukan sebuah fungsi/unit kerja/jabatan, bisa berupa kegiatan atau perhitungan. Proses ini menghasilkan barang, jasa, konsep, dokumen, dan saran. Dalam diagram alir simbol ini bisa digunakan melintas beberapa fungsi, untuk menggambarkan bahwa terjadi

<sup>19</sup> Ibid, hal. 402

<sup>20</sup> Tathagati, Arini. Op Cit. hal. 58,62,63

			kerjasama antar fungsi, misalnya dalam bentuk koordinasi atau rapat.
3		Keputusan	Menggambarkan proses pengambilan keputusan yang diambil oleh unit kerja/jabatan. Hasilnya bisa berupa “Ya”/”Tidak”, atau memungkinkan untuk beberapa alternatif jawaban.
4		Dokumen	Data yang berbentuk informasi, bisa dalam bentuk dokumen tertulis atau file yang computer. Bisa merupakan hasil sebuah proses, atau merupakan masukan proses.
5		Anak Panah	Menunjukkan arah aliran dari suatu kegiatan ke kegiatan lain, atau menunjukkan arah pilihan yang dapat diambil.
6		Penghubung	Penghubung digunakan jika diagram alir tidak dapat ditampung dalam satu bagian atau satu halaman, menunjukkan penyambungan ke bagian lain atau halaman lain. Penghubung biasanya diidentifikasi dengan nomor atau huruf atau gabungan keduanya, dengan kode yang sama antara bagian yang terputus dengan sambungannya.
7		Masukan / Keluaran	Masukan atau keluaran yang bukan berbentuk dokumen, data, barang, atau jasa. Masukan / keluaran kegiatan manual, mekanisme, atau komputer.
8		Prosedur	Menunjukkan Prosedur/ Instruksi kerja yang sudah baku dan harus diikuti, dijadikan landasan atau ditindaklanjuti.

Sumber : Arini Tathagati 2015

## 2.4 Root Cause Analysis (RCA)

### 2.4.1 Definisi Root Cause Analysis (RCA)

Menurut Jucan (2005), *Root Cause Analysis* (RCA) merupakan suatu metodologi untuk mengidentifikasi dan mengoreksi sebab-sebab yang fungsional. Metode RCA sangat berguna untuk menganalisis suatu kegagalan sistem tentang hal yang tidak diharapkan yang terjadi, bagaimana hal itu bisa terjadi, dan mengapa hal itu bisa terjadi.<sup>21</sup> Menurut Vorley (2008), *Root Cause Analysis* adalah metode yang digunakan untuk mengatasi masalah atau ketidaksesuaian, untuk mendapatkan “akar penyebab” masalah. Ini digunakan untuk memperbaiki atau menghilangkan penyebabnya, dan mencegah masalah dari berulang. *Root Cause* adalah kerusakan mendasar atau kegagalan suatu proses yang, ketika diselesaikan, mencegah terulangnya masalah.<sup>22</sup>

Terdapat berbagai metode evaluasi terstruktur untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) dari yang sederhana sampai dengan kompleks yaitu:

- 1) *Is/Is not comparative analysis*, merupakan metoda komparatif yang digunakan untuk permasalahan sederhana, dapat memberikan gambaran detail apa yang terjadi dan telah sering digunakan untuk menginvestigasi akar masalah.
- 2) *5 Why methods*; merupakan alat analisis sederhana yang memungkinkan untuk menginvestigasi suatu masalah secara mendalam.
- 3) *Fishbone diagram*, merupakan alat analisis yang populer, yang sangat baik untuk menginvestigasi penyebab dalam jumlah besar. Kelemahan utamanya adalah hubungan antar penyebab tidak langsung terlihat, dan interaksi antar komponen tidak dapat teridentifikasi.
- 4) *Cause and effect matrix*, merupakan matrik sebab akibat yang dituliskan dalam bentuk tabel dan memberikan bobot pada setiap faktor penyebab masalah.
- 5) *Root Cause Tree*, merupakan alat analisis sebab akibat yang paling sesuai untuk permasalahan yang kompleks. Manfaat utama dari alat analisis tersebut yaitu memungkinkan untuk mengidentifikasi hubungan diantara penyebab masalah.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Jucan, G. 2005. *Root Cause Analysis for IT Incidents Investigation*, [Digilib.its.ac.id/public/ITS/Undergraduated-11025-paper.pdf](http://Digilib.its.ac.id/public/ITS/Undergraduated-11025-paper.pdf). diakses pada 28-4-2019

<sup>22</sup> Vorley, Geoff. 2008. *Mini To Root Cause Analysis*. United Kingdom: Quality Management & Training Limited. P. 3

<sup>23</sup> Jing, Gong. 2008. *Digging for the Root Cause*. ASQ Six Sigma Forum Magazine 7 (3)19-24.

#### 2.4.2 Manfaat *Root Cause Analysis* (RCA)

Berikut adalah manfaat dalam penerapan metode *root cause analysis* didapatkan ketika hasil akar penyebab masalah dapat dipecahkan dan sesuai dengan usulan perbaikan. Oleh karena itu, manfaat yang didapat pada metode ini sebagai berikut :

- 1) Penghapusan aktivitas kegagalan berulang.
- 2) Pemberdayaan staf pemeliharaan.
- 3) Pengembangan “budaya toleransi hampir nol”
- 4) Pencatatan data kegagalan.
- 5) Peningkatan pemahaman tentang mekanisme kegagalan.
- 6) Mengoptimalkan biaya.
- 7) Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.
- 8) Akar penyebab masalah yang sebenarnya akan teridentifikasi dengan jelas.<sup>24</sup>

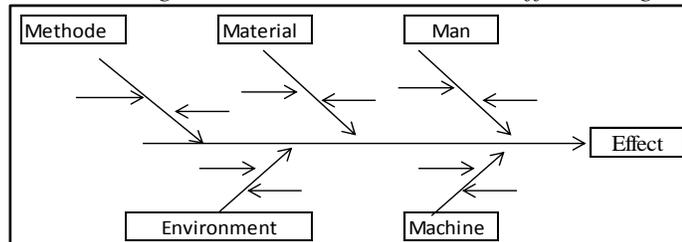
#### 2.4.3 Metode Dari Pencarian Akar Masalah/*Root Cause Analysis* (RCA)

Metode yang dapat digunakan untuk mencari akar permasalahan pada tugas akhir ini, yaitu *Fishbone Diagrams* atau *The Cause-and-Effect Diagrams* (CED). Disebut juga dengan Ishikawa diagram atau fishbone diagram. Dibuat untuk proses identifikasi, pemetaan dan analisis sumber permasalahan yang terjadi. Sangat berguna untuk permasalahan yang memiliki penyebab bertingkat (multi layers problem). Tujuan menggambarkan masalah dalam suatu diagram atau gambar adalah untuk lebih memudahkan kita memahami gambaran permasalahan dan faktor-faktor penyebab munculnya permasalahan dalam satu diagram atau gambar. Menurut Scarvada (2004) dalam Asmoko (2012) konsep dasar dari diagram *fishbone* adalah permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kanan dari diagram atau pada bagian kepala dari kerangka tulang ikannya. Penyebab permasalahan digambarkan pada sirip dan durinya.

---

<sup>24</sup> Bhattachary, Joymayla. 2014. *Root Cause Analysis – A Practice to Understanding and Control the Failure Management in Manufacturing Industry*. International Jurnal of Business, Vol. Issue10, 12-20.

Gambar 2.1  
*Fishbone Diagrams atau The Cause and Effect Diagrams*



Sumber: Dogget, A. M. 2005. Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection. *The Quality Management Journal*, 35

Dikatakan Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan) karena memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya.

Langkah-langkah dalam penyusunan Diagram *Fishbone* atau *CED* menurut Ishikawa (1982) dalam Dogget (2005) yaitu:<sup>25</sup>

- 1) Menetapkan permasalahan yang akan dipecahkan atau dikendalikan.
- 2) Menuliskan permasalahan dibagian kanan dan gambar panah dari arah kiri ke kanan.
- 3) Menuliskan faktor-faktor utama yang berpengaruh atau berakibat pada permasalahan pada cabang utama. Faktor-faktor utama permasalahan dapat ditentukan dengan menggunakan 4M (*Material, Method, Mechanism, dan Manpower*) atau menggunakan 4P (*Parts (raw material), Procedures, Plant (equipment) dan people*). Menurut Dogget (2005) kategori juga bisa ditentukan sendiri tergantung permasalahannya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan faktor-faktor utama yang terdiri dari sumber daya, struktur birokrasi dan disposisi/sikap pelaksana sebagaimana dikemukakan oleh Edward III (1980) dalam Tangkilisan (2003) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi suatu kebijakan yaitu komunikasi. Dalam penelitian ini, faktor-faktor tersebut akan dijadikan sebagai kelompok penyebab masalah.

<sup>25</sup> Dogget, A. M. 2005. Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection. *The Quality Management Journal*, 34.

- 4) Menemukan penyebab untuk masing-masing kelompok penyebab masalah dan tuliskan pada ranting berdasarkan kelompok faktor-faktor penyebab utama. Penyebab masalah ini dirinci lebih lanjut dengan mencari sebab dari sebab yang telah diidentifikasi sebelumnya menjadi lebih detail.
- 5) Memastikan bahwa setiap detail dari sebab permasalahan telah digambarkan pada diagram.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Toni, Pebriansyah .2017. Skripsi Penerapan *Root Cause Analysis* Dalam Menyelesaikan *Permasalahan Pengelolaan Barang*, <http://digilib.unila.ac.id> , diakses pada 28-4-2019