



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Singkat Perusahaan



Sumber: corporate.alfamartku.com

Gambar 2.1. Logo Alfamart

PT. Alfa Mitramart Utama awalnya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan dan distribusi berbagai macam produk yang didirikan oleh keluarga Djoko Susanto pada Februari 1989. Pada tahun 1994, terjadi perubahan kepemilikan dimana 70% kepemilikan dipegang oleh PT. HM Sampoerna dan 30% kepemilikan dipegang oleh keluarga Djoko Susanto.

Pada tahun 2002, Alfa Minimart melakukan ekspansi dengan mengakuisisi 141 gerai Alfa Minimart dan mengganti namanya menjadi Alfamart. Pada tahun 2006, PT. HM Sampoerna menjual sahamnya kepada PT Sigmantara Alfindo sebesar 60% dan kepada PT. Cakrawala Mulia Prima sebesar 40%.



Sumber: corporate.alfamartku.com

Gambar 2.2. Mascot Alfamart

Alfamart memiliki *mascot* bernama Albi si lebah ramah. Albi melambangkan karyawan alfamart yang siap membantu pelanggan dengan ketulusan untuk melayani. Albi merupakan representasi dari komitmen Alfamart untuk mencapai tujuan kolektif dan selalu tanggap akan perubahan di sekeliling nya.

Alfamart bergerak dalam industri barang konsumen di bidang *retail* dengan bentuk usaha minimarket dimana Alfamart memiliki toko fisik berukuran cukup kecil tetapi banyak tersebar di berbagai tempat dan menjual berbagai macam produk kebutuhan konsumen sehari – hari seperti makanan, minuman, perlengkapan rumah tangga, obat – obatan umum, dan sebagainya.

Maka dari itu, penghasilan utama Alfamart merupakan hasil penjualan barang dagang yang ada di toko. Namun, selain penghasilan utama dari penjualan barang dagang, Alfamart juga memiliki penghasilan lain-lain, diantaranya adalah penghasilan dari supplier (rental gondola dan promo *participation*), *franchise fee*, *royalty*, *rental fee* (*tenant* dan ATM), dan masih banyak lagi.

Alfamart memiliki visi untuk menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global.

Selain itu, Alfamart juga memiliki misi sebagai berikut:

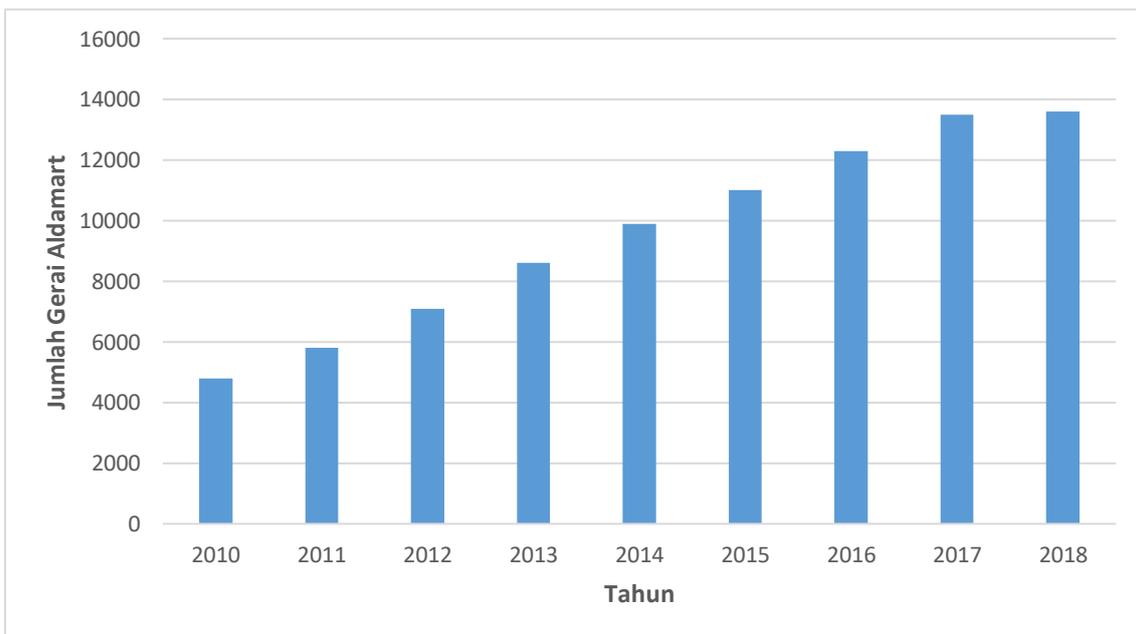
- a. Memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul.
- b. Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku / etika bisnis yang tinggi.
- c. Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan cara menumbuhkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha.
- d. Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat, dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi para pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya.

Dalam bekerja, Alfamart memiliki beberapa budaya kerja yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan nya. Budaya kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Integritas yang tinggi
- b. Inovasi untuk kemajuan yang lebih baik
- c. Kualitas dan produktifitas yang tinggi
- d. Kerjasama tim
- e. Kepuasan pelanggan melalui standar pelayanan yang terbaik.

Pada Januari 2009, PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. melakukan Initial Public Offering (IPO) kepada masyarakat dan hingga sekarang saham AMRT pun masih terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI). Saat ini, 52.54% saham AMRT dipegang oleh PT. Sigmantara Alfindo sementara 47.46% nya dimiliki oleh masyarakat, termasuk direksi dan komisaris.

Alfamart sudah memiliki 32 cabang serta 13.700+ toko yang tersebar di seluruh Indonesia per tahun 2019. 32 cabang Alfamart yang ada di Indonesia antara lain adalah Pekanbaru, Jambi, Banjarmasin, Karawang, Parung, Pontianak, Lombok, Kotabumi, Manado, Rembang, Batam, Serang, Cianjur, Bandung 1, Bekasi, Semarang, Cilacap, Cileungsi, Cikokol, Lampung, Malang, Bandung 2, Klaten, Palembang, Bali, Makasar, Balaraja, Sidoarjo, Plumbon, Medan, Bogor, dan Jember.



Sumber: corporate.alfamartku.com (data diolah oleh penulis)

Gambar 2.3. Jumlah Gerai Alfamart di Indonesia Periode 2010 – 2018 (dalam unit)

Pertumbuhan jumlah gerai Alfamart pada tahun 2010-2016 terlihat cukup signifikan, sementara pertumbuhan jumlah gerai Alfamart pada tahun 2017 dan 2018 cenderung stabil. Dari tahun 2017 ke 2018, jumlah gerai Alfamart hanya bertambah sebesar 100 gerai, terbilang sedikit dibandingkan dengan pertumbuhan gerai tahun – tahun sebelumnya dengan rata – rata pertumbuhan sebesar 1.243 gerai per tahun. Hal ini disebabkan oleh tujuan utama Alfamart yang bukan lagi berfokus pada penambahan jumlah gerai namun pada perbaikan kualitas dari toko yang sudah ada (Saragih dan Ayuningtyas, 2019, <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190522151457-17-74311/ritel-besar-tertekan-fitch-proyeksi-penjualan-alfamart-kokoh>, 5 November 2019)

Selain Alfamart, PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang yang berbeda, diantaranya adalah:

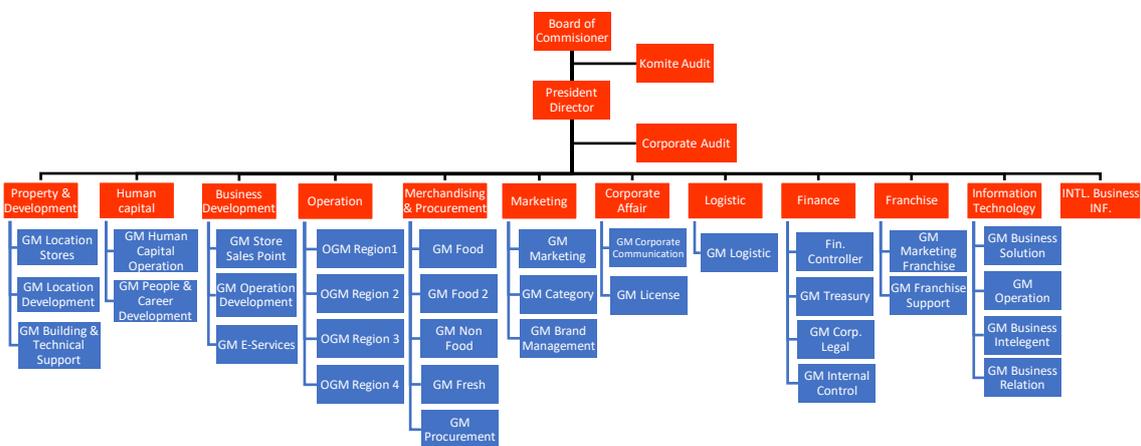
- a. PT. Midi Utama Indonesia Tbk. yang menjual barang ecer untuk kebutuhan konsumen. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 86.72%.
- b. PT. Sumber Indah Lestari yang menjual barang ecer untuk peralatan kesehatan maupun kecantikan. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 88.71%.
- c. Alfamart Retail Asia Pte.Ltd yang berlokasi di Singapura dan bergerak dalam bidang investasi. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 100%.
- d. PT. Sumber Trijaya Lestari yang melakukan perdagangan barang ecer melalui internet. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 50.97%.
- e. PT. Sumber Medika Lestari yang merupakan perusahaan dalam bidang kesehatan dalam bentuk rumah sakit maupun apotek. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 99.92%
- f. PT. Sumber Wahana Sejahtera yang bergerak dalam bidang jasa penitipan maupun pengiriman paket. PT. Sumber Alfaria Trijaya mempunyai presentase kepemilikan sebesar 99.96%.

Kepemilikan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. terhadap beberapa bisnis diatas menunjukkan bahwa PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. berniat untuk terus berkembang dalam berbagai bidang usaha dan terus melakukan ekspansi dalam mencari pangsa pasar di Indonesia.

Selain memiliki jenis usaha yang beragam, PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. juga tetap berkomitmen untuk menjadi perusahaan yang tidak hanya mencari keuntungan namun juga tetap mepedulikan keadaan sekitar dan meningkatkan nilai tambah dengan adanya program *corporate social responsibility* yang dilakukan. Program *corporate social responsibility* Alfamart bergerak dalam bidang lingkungan hidup, perlindungan karyawan, pengembangan sosial kemasyarakatan, serta perlindungan pelanggan.

2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

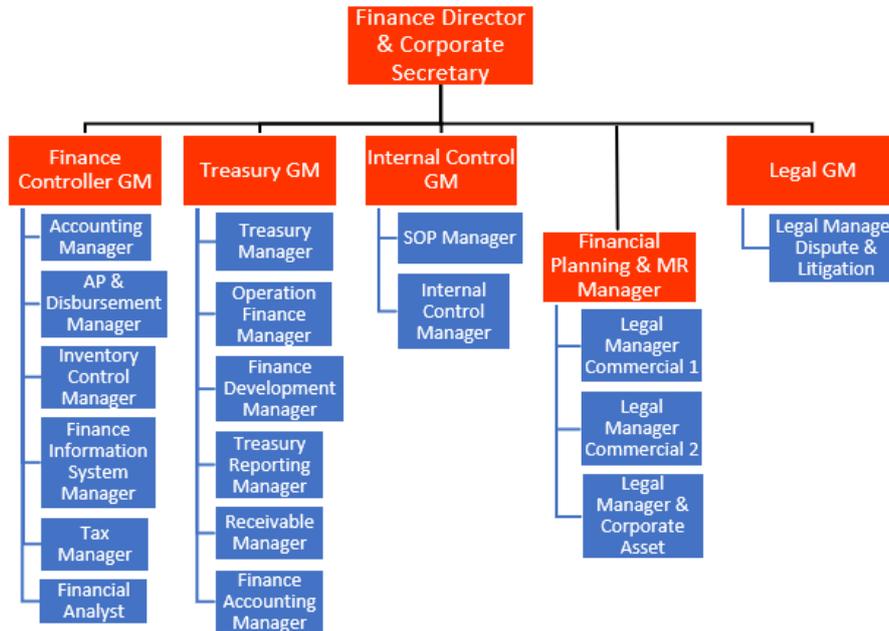
Berikut merupakan struktur organisasi keseluruhan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. secara umum:



Sumber: corporate.alfamartku.com (data diolah oleh penulis)

Gambar 2.4. Struktur Organisasi Perusahaan Secara Umum

Selain struktur organisasi secara umum, berikut merupakan struktur organisasi secara rinci untuk divisi *Finance* yang terdapat dalam *Head Office* PT. Sumber Alfaria Trijaya:



Sumber: Data Internal Alfamart (bagan diolah oleh penulis)

Gambar 2.5. Struktur Organisasi *Head Office* Perusahaan Divisi *Finance*

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1. Retail

Menurut Berman, Evans, dan Chatterjee (2017) *retailing* adalah suatu usaha atau bisnis yang bergerak dengan cara memasarkan produk dalam bentuk barang atau jasa kepada konsumen akhir yang akan menggunakan produk tersebut untuk keperluan pribadi dan rumah tangga. Menurut Kotler dan Armstrong (2017) inti dari bisnis retail terletak dalam aktivitas penjualan produk secara ecer pada konsumen akhir untuk digunakan sebagai konsumsi yang sifatnya pribadi dan bukan bisnis. Dapat disimpulkan bahwa *retail* merupakan bentuk bisnis yang berfokus kepada memasarkan produk untuk kepuasan konsumen akhir dengan bisnis intinya yang berupa distribusi dan penjualan barang serta jasa.

Menurut Berman, Evans, dan Chatterjee (2017) bisnis *retailing* memiliki tiga karakteristik utama, yaitu:

- a. *Small Average Sale* dimana tingkat penjualan yang terjadi relatif kecil karena target market yang dituju merupakan konsumen yang hanya membeli dalam jumlah kecil.
- b. *Impulse Purchase* dimana toko memiliki strategi tertentu untuk memaksimalkan pembelian tidak direncanakan yang terjadi oleh konsumen.
- c. *Popularity of Stores* dimana pendapatan dan keberhasilan toko bergantung pada popularitas serta citra perusahaan.

Menurut Kotler dan Armstrong (2017), bisnis retail dibagi menjadi beberapa jenis sesuai dengan lini produk yang dijualnya, antara lain:

- a. *Specialty Store* merupakan toko yang hanya menjual 1 jenis produk secara spesifik.
- b. *Department Store* merupakan toko yang menjual berbagai jenis produk seperti perlengkapan, pakaian, serta kebutuhan konsumsi.
- c. *Supermarket* merupakan toko dengan skala yang cukup besar yang menjual berbagai jenis produk rumah tangga dengan margin rendah namun volume yang tinggi.
- d. *Convenience Store* merupakan toko dengan skala yang relatif kecil yang menyediakan berbagai macam produk rumah tangga secara terbatas dan biasa memiliki jam buka yang sangat panjang (7x24 jam).
- e. *Discount Store* merupakan toko yang menjual berbagai macam produk rumah tangga dengan harga murah karena mengambil margin yang lebih rendah.
- f. *Off-Price Retailer* merupakan toko yang menjual barang dagangan lebih rendah daripada harga ecer. Contoh dari *off-price retailer* adalah *factory outlet* maupun *Warehouse / Wholesale Club*.
- g. *Superstore* merupakan kombinasi antara *discount store* dengan supermarket yang menjual berbagai jenis produk seperti perlengkapan rumah tangga, *furniture*, pakaian, serta kebutuhan konsumsi lainnya.
- h. *Catalog Show-Room* merupakan toko yang menjual berbagai produk bermerek dengan harga murah namun tetap memiliki margin tinggi.

Menurut Nickels dan McHugh (2018), untuk berhasil dalam bisnis *retail*, perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek berikut ini:

a. Lokasi (*Place*)

Pemilihan lokasi usaha merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan bisnis retail dimana kesalahan dalam memilih lokasi usaha dapat berakibat fatal bagi perusahaan. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memilih lokasi usaha, antara lain adalah:

- a. *Visibility* dimana toko harus memiliki ciri khas yang unik agar terlihat dan mudah dibedakan dengan pesaing.
- b. *Heavy Traffic* dimana toko harus berada di tempat yang ramai yang sering dilewati oleh banyak orang sehingga semakin banyak yang menyadari keberadaan toko tersebut.
- c. *Direction to Home* dimana toko berada di lokasi yang searah dengan jalan pulang ke rumah atau dekat dengan perumahan.
- d. *Public Facilities* dimana toko yang terletak dekat dengan fasilitas umum (terminal, pom bensin, *rest area*) berpotensi memiliki konsumen yang lebih banyak.
- e. *Acquisition Cost* dimana perusahaan harus mempertimbangkan *value* dan *cost* dari lokasi toko yang dipilih.
- f. *Regulation* dimana perusahaan harus mempertimbangkan regulasi dari suatu daerah tertentu sebagai pertimbangan dalam memilih lokasi.
- g. *Access* dimana toko harus memiliki akses keluar-masuk yang mudah sehingga konsumen nyaman.
- h. *Infrastructure* dimana fasilitas seperti toilet, lahan parkir, maupun pencahayaan dapat menunjang ketertarikan konsumen dalam memilih toko tersebut.
- i. *Captive market* dimana toko ditempatkan pada lokasi yang memiliki potensi pasar yang luas.
- j. *Legality* dimana perusahaan harus memastikan bahwa proses pemilihan dan pembelian lokasi sesuai dengan proses hukum yang berlaku,

b. Harga yang Tepat (*Price*)

Bisnis *retail* merupakan salah satu bisnis yang memiliki persaingan paling ketat dimana toko *retail* menawarkan barang – barang konsumen yang dibutuhkan sehari-hari dengan jenis dan *merk* yang sama. Harga yang terlalu tinggi dapat membuat konsumen berpindah pada toko pesaing yang memiliki harga lebih murah, namun harga yang terlalu rendah juga dapat mengurangi keuntungan yang diperoleh sehingga perusahaan harus benar – benar bisa memberikan harga yang tepat.

c. Produk (*Product*)

Bisnis *retail* bergerak dalam bidang barang konsumsi untuk konsumen akhir sehingga perusahaan harus dapat menentukan produk apa saja yang akan dijual. Perusahaan harus tepat dalam memperhitungkan jumlah masing – masing produk yang dibeli sebagai *stock*, serta mempertimbangkan apakah akan menjual produk yang sama dari berbagai *brand* atau fokus pada 1 *brand* yang menjadi favorit konsumen. Selain itu, perusahaan juga dapat memutuskan apakah akan menjual produk dengan *merk* toko (*private labelling*) untuk menambah keunikan toko.

d. Promosi (*Promotion*)

Dengan banyaknya persaingan, perusahaan harus dapat mempromosikan toko dengan media yang tepat agar dapat menjangkau dan menarik banyak konsumen. Promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti memasang iklan melalui media cetak maupun digital, serta memberikan diskon untuk menarik konsumen. Biaya dan keefektifan suatu media promosi juga harus dipertimbangkan sebagai dasar untuk mengambil keputusan promosi di masa depan.

Tidak hanya berhasil di dalam bisnis *retail*, perusahaan juga diharapkan dapat mempertahankan usahanya dengan memiliki *competitive advantages*. Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2018), *competitive advantages* yang dimaksud adalah:

- a. *Loyal Customer* merupakan satu faktor yang penting dimana perusahaan memiliki jaringan konsumen yang setia dengan selalu berbelanja di toko tersebut. Membuat konsumen menjadi *loyal* membutuhkan waktu yang lama dan komitmen yang besar dimana tingkat kepuasan konsumen harus selalu terpenuhi.

- b. *Excellent Service* merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan untuk membuat konsumen menjadi *loyal*. Pelayanan yang baik, ramah, dan siap membantu akan menjadi nilai tambah dan pembeda bagi toko tersebut dengan pesaing.
- c. *Human Resource Management* dimana perusahaan harus dapat mencari sumber daya manusia yang banyak dengan kualitas terbaik dan mencari cara agar sumber daya manusia tersebut akan tetap setia pada perusahaan. Maka dari itu, perusahaan juga tidak boleh melupakan kesejahteraan dari sumber daya manusia tersebut.
- d. *Distribution & Information System* dimana perusahaan harus mencari jalur distribusi tercepat dengan harga barang termurah sehingga biaya operasional dapat menurun dan ketersediaan barang pun terkontrol.
- e. *Good Relationship with Partner* dimana perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan rekan kerja seperti *supplier*, *distributor*, pemerintah, maupun partner lainnya.
- f. *Unique Merchandise* merupakan salah satu daya tarik dan pembeda antara toko dan pesaing lainnya. Perusahaan harus dapat menjual barang yang berbeda dan lebih lengkap dibanding toko lain. Sebagai contoh, perusahaan dapat membuat perbedaan dengan menjual buah dan sayur yang selalu segar ataupun menjual *snack* impor yang hanya tersedia di toko tersebut.

2.3.2. Distribusi

Menurut Nickels dan McHugh (2018), distribusi merupakan sebuah kegiatan pemasaran barang dagang untuk mempermudah pemindahan barang dari produsen ke konsumen sesuai dengan jenis, jumlah, harga, lokasi, dan waktu yang tepat. Distribusi harus dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga memberikan kemudahan bagi konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2017), distribusi merupakan kumpulan perusahaan maupun individu yang membantu menyalurkan barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

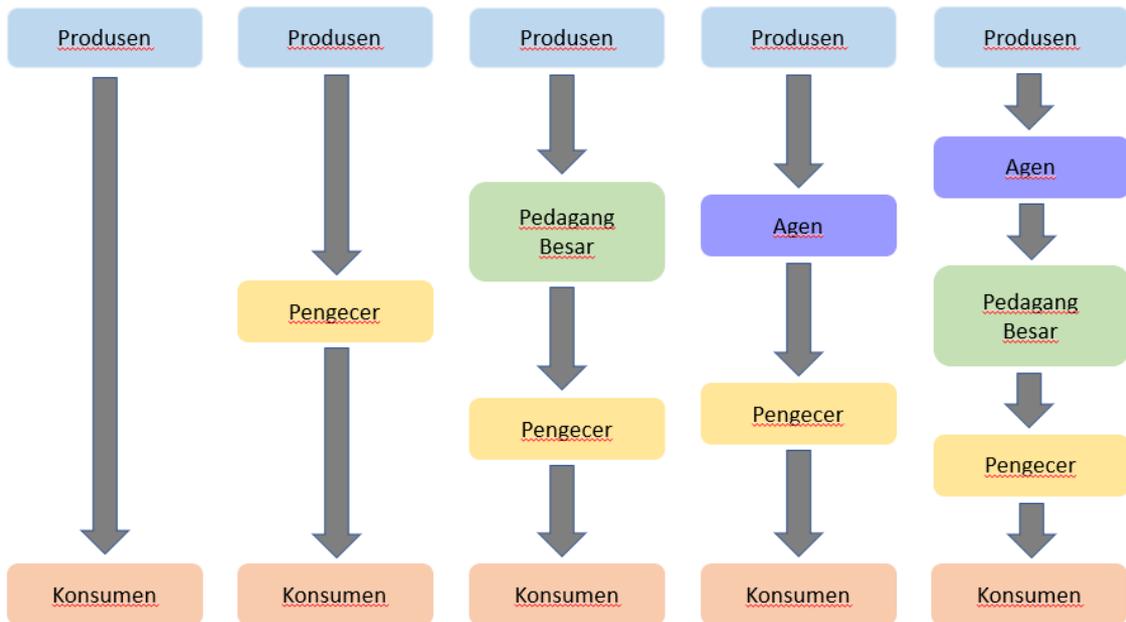
Saluran distribusi atau yang biasa disebut sebagai distributor dianggap sebagai perantara yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2017), distributor dapat digolongkan menjadi dua jenis berdasarkan kepemilikan barang serta proses berpindah nya produk, yaitu:

- a. *Merchant Middle Man* merupakan distributor yang mempunyai kepemilikan terhadap barang yang dijual. Artinya, distributor ini telah membeli produk dari produsen sehingga barang tersebut merupakan hak milik dari distributor. *Merchant middle man* terbagi menjadi dua yaitu pedagang besar yang biasanya memiliki toko luas dan gudang sendiri serta pengecer kecil.
- b. *Agent Middle Man* merupakan distributor yang tidak mempunyai kepemilikan terhadap barang yang dijual. Artinya, *agent middle man* akan menawarkan terlebih dahulu produk yang ingin dijual dan pada saat konsumen ingin membeli, barang tersebut baru diambil dari produsen. Pada umum nya, *agent middle man* bekerja sama dengan produsen dalam memasarkan produk.

Jenis saluran distribusi bisa dipilih dengan melihat jenis barang yang akan dipasarkan, diantara nya adalah:

- a. Barang konsumsi merupakan barang-barang yang dibeli untuk digunakan langsung oleh konsumen akhir.
- b. Barang industri merupakan barang-barang yang dibeli untuk diproses kembali, lalu kemudian dijual kepada konsumen akhir untuk dikonsumsi.

Menurut Suryanto (2016), saluran distribusi terbagi menjadi dua kategori yaitu saluran distribusi untuk barang konsumsi dan saluran distribusi untuk barang industri.



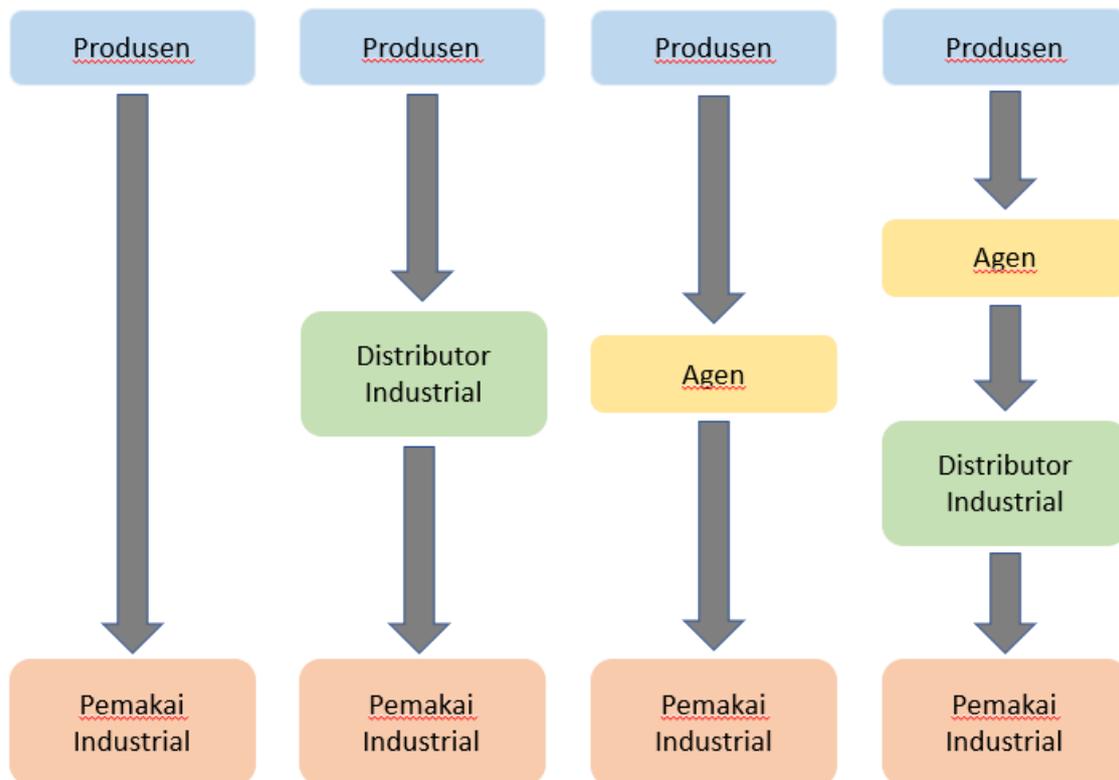
Sumber: Suryanto (2016)

Gambar 2.6. Saluran Distribusi Barang Konsumsi

Terdapat 5 alternatif saluran distribusi untuk kategori barang konsumsi yang dapat dipilih, diantaranya adalah:

- a. Produsen ke Konsumen dimana produsen langsung menjual barang ke konsumen tanpa adanya perantara. Bisa dilakukan dengan *door-to-door sales* atau kunjungan ke pabrik.
- b. Produsen ke Pengecer ke Konsumen dimana pengecer kecil membeli produk langsung ke produsen dan menjual nya ke konsumen akhir.
- c. Produsen ke Pedagang besar ke Pengecer ke Konsumen dimana pedagang besar membeli barang langsung ke produsen lalu pengecer membeli barang ke pedagang besar baru menjual nya ke konsumen akhir.
- d. Produsen ke Agen ke Pengecer ke Konsumen dimana produsen menggunakan jasa agen untuk menjual produk kepada pengecer kecil yang akan dijual kembali kepada konsumen akhir.
- e. Produsen ke Agen ke Pedagang besar ke Pengecer ke Konsumen dimana produsen menggunakan jasa agen untuk menjual produk kepada pedagang besar yang akan dijual kembali kepada konsumen akhir.

Pemilihan saluran distribusi untuk barang konsumsi bergantung pada koneksi produsen dengan saluran distribusi yang ada serta target konsumen dari produsen itu sendiri. Semakin panjang saluran distribusi yang dilewati, maka harga barang juga akan semakin mahal.



Sumber: Suryanto (2016)

Gambar 2.7. Saluran Distribusi Barang Industri

Terdapat 4 alternatif saluran distribusi untuk kategori barang industri yang dapat dipilih, diantaranya adalah:

- a. Produsen ke Pemakai Industrial dimana produsen langsung menjual barang ke konsumen industrial tanpa adanya perantara. Bisa dilakukan dengan kunjungan langsung ke pemakai industrial atau kunjungan ke pabrik.
- b. Produsen ke Distributor Industrial ke Pemakai Industrial dimana produsen menggunakan jasa distributor industrial untuk menjual produk nya kepada pemakai industrial.

- c. Produsen ke Agen ke Pemakai Industrial dimana produsen yang ingin masuk ke dalam pasar baru atau meluncurkan produk baru memakai jasa agen untuk memasarkan produk nya kepada pemakai industrial.
- d. Produsen ke Agen ke Distributor Industrial ke Pemakai Industrial dimana produsen biasanya menjual barang dalam jumlah besar. Dalam kasus ini, agen tidak dapat menjual langsung keada pemakai industrial sehingga membutuhkan jasa distributor industrial.

Pemilihan saluran distribusi untuk barang industri bergantung pada koneksi produsen dengan saluran distribusi yang ada serta target konsumen dari produsen itu sendiri. Semakin panjang saluran distribusi yang dilewati, maka harga barang juga akan semakin mahal.

Menurut Kotler dan Armstrong (2017), distributor perlu mempertimbangan beberapa faktor berikut agar proses penyaluran barang dapat berjalan dengan efektif dan efisien:

- a) *Research* dimana distributor harus mengumpulkan berbagai informasi lengkap mengenai produsen serta produk yang akan dijual.
- b) *Promotion* dimana distributor harus menemukan cara yang tepat untuk mempromosikan dan menarik konsumen untuk membeli produk yang dijual.
- c) *Contact* merupakan bagaimana cara distributor melakukan pencarian dan menjalin hubungan yang baik dengan produsen maupun konsumen.
- d) *Coordination* merupakan bagaimana cara distributor mencari produsen dengan produk yang sesuai dengan minat atau permintaan dari konsumen.
- e) *Negotiation* merupakan bagaimana cara distributor menyediakan barang yang diminta oleh konsumen dengan harga yang telah disepakati.
- f) *Distribution* merupakan cara distributor dalam pemilihan sarana mendistribusikan barang nya seperti memilih sarana transportasi maupun lokasi gudang untuk menyimpan barang.
- g) *Cost Structure* dimana distributor harus menentukan harga jual yang tepat dengan ikut memperhitungkan biaya yang dikeluarkan dalam mendistribusikan barang dari produsen sampai ke tangan konsumen.

- h) *Risk* dimana distributor harus memperkirakan resiko yang mungkin terjadi dengan melakukan kegiatan distribusi seperti resiko barang rusak, resiko barang tidak terjual, dan lain sebagainya.

2.3.3. Logistics

Menurut Zijm, et al (2019), logistik merupakan sebuah bagian dari *supply chain* dan memiliki fungsi untuk merencanakan, melaksanakan, serta mengontrol proses barang mulai dari *point of origin* hingga *point of consumption* dengan efektif dan efisien sehingga kebutuhan konsumen pun terpenuhi.

Menurut Zaroni (2017), manajemen logistik memiliki beberapa peran penting di dalam perusahaan, diantaranya adalah:

- a. Manajemen *procurement* yang efektif dan efisien.
- b. Manajemen persediaan melalui pemilihan pemasok bahan baku, penentuan lokasi gudang bahan baku, manajemen persediaan *Economic Order Quantity* (EOQ), manajemen persediaan *Just in Time* (JIT).
- c. *Inbound Logistics* (aktivitas pengadaan bahan baku, proses produksi, sampai produk jadi disimpan di gudang pabrik).
- d. *Outbound Logistics* (aktivitas dari gudang perusahaan, distributor, sampai retailer).

Dalam mengelola persediaan barang, perusahaan membutuhkan adanya strategi agar seluruh proses logistik berjalan dengan efektif dan efisien (Zaroni, 2017). Berikut merupakan strategi logistik yang diperlukan:

- a. *Strategic Planning*
Merupakan strategi dalam menyusun sistem distribusi, manajemen persediaan, lokasi pabrik, dan saluran distribusi. *Strategic planning* biasa dibuat untuk rentang waktu 3-5 tahun.
- b. *Tactical Planning*

Merupakan strategi dalam merencanakan aktivitas transportasi (jenis dan jumlah kendaraan serta jadwal *delivery*), aktivitas pergudangan (kapasitas dan peralatan), aktivitas administrasi / informasi (monitoring serta prosedur pengendalian persediaan). *Tactical planning* biasa dibuat untuk rentang waktu 6-12 bulan.

c. *Operational Planning*

Merupakan strategi dalam menyusun aktivitas penerimaan dan pengecekan barang serta pemeliharaan kendaraan. *Operational planning* biasa dibuat untuk rentang waktu sehari-hari.

Dalam melakukan aktivitas logistik di perusahaan, terdapat kemungkinan terjadinya *bullwhip effect*. *Bullwhip effect* terjadi karena variabilitas persediaan di perusahaan yang menyebabkan tingkat persediaan tidak akurat atau penyimpanan persediaan yang terlalu banyak.

Menurut Zaroni (2017), *bullwhip effect* dapat terjadi karena beberapa faktor berikut ini:

a. Peramalan permintaan

Untuk menentukan *safety stock* dalam perusahaan, maka diperlukan perhitungan peramalan yang tepat.

b. *Lead Time*

Lead time yang semakin lama akan memicu perubahan estimasi variabilitas permintaan persediaan.

c. Pemesanan persediaan dalam jumlah besar

Pola pemesanan persediaan dalam jumlah besar akan menyebabkan variabilitas dari sisi penyiapan ketersediaan persediaan.

d. Fluktuasi harga

Naik turun nya harga akan mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menahan dan membeli persediaan.

e. *Inflated Orders*

Merupakan peningkatan pemesanan persediaan yang cenderung naik dari pengecek ke pedagang besar pada saat periode *shortage*.

Bullwhip effect dapat menjadi sebuah masalah di dalam perusahaan. Maka dari itu, berikut merupakan beberapa cara dalam mengurangi *bullwhip effect*:

- a. Mengurangi ketidakpastian dengan melakukan sentralisasi sistem manajemen informasi persediaan dalam sistem *supply chain*.
- b. Mengurangi variabilitas dengan membuat kestabilan harga sehingga akan menstabilkan permintaan barang dari konsumen
- c. Mengurangi *lead time* dengan menerapkan sistem informasi yang terintegrasi dalam proses *supply chain*.
- d. Melakukan kerja sama strategik antarpihak dalam proses *supply chain*.

Dalam melakukan aktivitas logistik di perusahaan, perhitungan *cost-volume profit* harus dilakukan. *Cost-volume profit* akan mendeskripsikan hubungan antara unit yang dijual, biaya, harga jual, serta keuntungan yang diperoleh. Tujuan dari menghitung *cost-volume profit* adalah untuk melihat dampak pengurangan biaya tetap total terhadap profit serta dampak kenaikan harga jual terhadap profit (Zaroni, 2017).

Menurut Haeussler, Paul, dan Wood (2018), konsep dasar dari perhitungan *cost-volume profit* adalah sebagai berikut:

$$\text{Profit} = (P \cdot Q) - (VC \cdot Q) - FC$$

$$\text{BEP: } Q = FC / (P - VC)$$

$$\text{Sales} = FC / (1 - VC/P)$$

$$Q = FC + P / (P - VC)$$

Dengan melakukan perhitungan *cost-volume profit* perusahaan akan dapat melakukan beberapa hal dibawah ini:

- a. Menentukan jumlah barang yang harus dijual
- b. Menentukan jumlah *sales* minimum.
- c. Menganalisa sensitivitas atau resiko ketidakpastian harga jual, biaya, dan juga konsumen.
- d. Menganalisa *margin of safety* dan *operating leverage*.

Dalam mengelola rantai pasok, pastinya akan ada berbagai macam resiko yang muncul, seperti:

- a. *Shrinkage* dan pencurian dapat terjadi karena karyawan maupun konsumen mencuri barang, maupun kehilangan produk dengan penyebab yang diketahui.
- b. Penyelundupan barang dimana terdapat barang ilegal yang diselundupkan.
- c. Pembajakan oleh individu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan adanya kemungkinan terjadi resiko, perusahaan harus dapat menentukan langkah taktis dalam mengelola resiko tersebut, diantaranya adalah:

- a. Identifikasi resiko dimana perusahaan harus memperhitungkan dan memprediksi resiko apa saja yang mungkin terjadi.
- b. Penilaian resiko dimana perusahaan harus dapat mengkategorikan jenis resiko dan memprioritaskan resiko tertentu yang dinilai lebih fatal. Kategori resiko dapat dibagi menjadi empat, yaitu:
 - a. Resiko eksternal seperti bencana alam dan sabotase.
 - b. Resiko dari pemasok seperti masalah produksi.
 - c. Resiko dari aktivitas distribusi seperti gudang yang kurang memadai dan pencurian kargo.
 - d. Resiko internal seperti ketidakpastian permintaan dari konsumen serta kegagalan perencanaan.
- c. Pengelolaan resiko dimana perusahaan harus dapat mengelola resiko yang terjadi dengan 3 tahapan, yaitu:
 - a. Pencegahan resiko dengan cara meminimalisir atau mencegah terjadinya resiko.
 - b. Penanganan resiko dengan cepat dan tepat jika resiko sudah terjadi.
 - c. Pemulihan dampak resiko dengan cara menormalisasi sistem kerja perusahaan yang terganggu akibat muncul nya resiko.

2.3.4. Laporan Keuangan

Menurut Brigham dan Houston (2018), laporan keuangan adalah kumpulan angka – angka pada suatu dokumen yang berisi laporan aset serta keadaan keuangan dari pembuat nya. Menurut Kasmir (2018), laporan keuangan merupakan laporan yang

berisikan kondisi keuangan dari suatu perusahaan baik dalam periode saat ini maupun dalam periode selanjutnya. Selain itu, laporan keuangan juga dapat didefinisikan sebagai suatu penggambaran terhadap kondisi keuangan suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Harahap, 2018).

Menurut Weygandt, Kimmel, dan Kieso (2016), laporan keuangan yang baik dan benar terdiri atas 5 bagian penting, yaitu:

a. *Income Statement*

Merupakan laporan laba rugi suatu perusahaan yang menjabarkan pendapatan dan pengeluaran perusahaan pada periode tertentu sampai dengan laba yang diperoleh pada periode tersebut.

b. *Retained Earnings Statement*

Merupakan laporan laba ditahan yang berisi komposisi laba bersih yang akan disimpan menjadi laba ditahan dan dibagi menjadi dividen kepada pemegang saham.

c. *Statement of Financial Position*

Merupakan laporan yang berisikan *detail* mengenai jumlah aset, ekuitas, dan liabilitas suatu perusahaan.

d. *Statement of Cash Flow*

Merupakan laporan yang berisikan pergerakan uang serta jumlah uang yang tersedia dalam perusahaan. Laporan arus kas terbagi ke dalam 3 jenis yaitu *operating activities*, *investing activities*, dan *financing activities*.

e. *Notes to Financial Statement*

Merupakan catatan dan penjelasan rinci mengenai angka – angka yang terdapat dalam laporan keuangan.

Menurut Weygandt, Kimmel, dan Kieso (2016), laporan keuangan perlu dibuat dengan benar dan sesuai dengan keadaan sebenarnya karena akan digunakan oleh beberapa pihak yang berkepentingan, yaitu:

- a. *External user* seperti pemerintah, investor, bank, kreditur, dan masyarakat umum yang akan menggunakan laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menilai apakah perusahaan tersebut memiliki kinerja keuangan yang baik.
- b. *Internal user* seperti pemilik usaha, pemegang saham, dan pimpinan perusahaan yang akan menggunakan laporan keuangan sebagai gambaran kinerja perusahaan apakah sudah sesuai dengan target. Selain itu laporan keuangan juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan target perusahaan pada periode berikutnya.

Menurut Ross, Westerfield, dan Jordan (2019), laporan keuangan dapat dianalisa dengan menggunakan rasio – rasio keuangan yang terbagi ke dalam 4 jenis, yaitu:

- a. *Liquidity ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendek nya. *Liquidity ratio* yang sering digunakan adalah:
 - a. *Current Ratio*
 - b. *Quick Ratio*
 - c. *Cash Ratio*
 - d. *Cash Turnover Ratio*
- b. *Profitability ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. *Profitability ratio* yang sering digunakan adalah:
 - a. *Gross Profit Margin*
 - b. *Operating Profit Margin*
 - c. *Net Profit Margin*
 - d. *Return on Assets*
 - e. *Return on Equity*
 - f. *Return on Sales*
- c. *Activity ratio* merupakan rasio untuk mengukur seberapa efektif perusahaan dalam memanfaatkan aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba. *Activity ratio* yang sering digunakan adalah:
 - a. *Receivable Turnover*
 - b. *Day Sales in Receivable*

- c. *Inventory Turnover*
 - d. *Day Sales in Inventory*
 - e. *Asset Turnover*
 - f. *Fixed Asset Turnover*
- d. *Solvency ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka panjang nya. *Solvency ratio* yang sering digunakan adalah:
- a. *Debt to Asset Ratio*
 - b. *Debt to Equity Ratio*
 - c. *Equity Multiplier*
 - d. *Interest Coverage Ratio*

Selain rasio diatas, kinerja perusahaan juga dapat diukur dengan melihat *market value* nya sebagai pengambilan keputusan investasi. Rasio ini hanya bisa digunakan untuk perusahaan yang terdaftar di dalam bursa. Beberapa rasio yang dapat digunakan adalah:

- a. *Earning per Share*
- b. *Price Earning Ratio*
- c. *Book Value per Share*
- d. *Price to Book Value Ratio*
- e. *Market to Book Value Ratio*
- f. *Dividend per Share*
- g. *Dividend Payout Ratio*

2.3.5. Rekonsiliasi Bank

Menurut Weygandt, Kimmel, dan Kieso (2016), rekonsiliasi bank adalah laporan yang menyediakan informasi mengenai perbedaan nominal yang dicatat antara pihak bank dan juga pihak nasabah. Perusahaan melakukan pencocokan antara saldo rekening koran yang dikirimkan oleh bank dengan saldo yang dicatat oleh perusahaan. Menurut Monalisa (2018), rekonsiliasi bank merupakan suatu bentuk control perusahaan terhadap uang nya yang berada di bank dimana perusahaan membandingkan catatan nominal

rekening perusahaan yang dikeluarkan oleh pihak bank dengan catatan nominal rekening yang dicatat oleh perusahaan itu sendiri.

Rekonsiliasi bank harus dilakukan oleh perusahaan di setiap akhir periode waktu tertentu. Perusahaan akan membandingkan pencatatan keuangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan pencatatan keuangan yang dilakukan oleh bank. Perusahaan melakukan rekonsiliasi bank dengan tujuan untuk membuat perhitungan penghasilan maupun pengeluaran pada periode tertentu serta untuk melacak kemungkinan kesalahan pencatatan baik dari perusahaan maupun dari pihak bank.

Perbedaan nominal saldo antara catatan perusahaan dengan catatan bank dapat menambah saldo perusahaan maupun mengurangi saldo perusahaan. Berikut merupakan beberapa hasil rekonsiliasi yang dapat menambah dan mengurangi saldo perusahaan:

- a. Menambah saldo perusahaan
 - a. Pendapatan yang sudah terekam dan tercatat oleh bank namun belum dicatat oleh perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena adanya bunga bank maupun pendapatan masuk yang belum dikonfirmasi dengan perusahaan.
 - b. Kesalahan pencatatan dimana perusahaan mencatat pengeluaran lebih besar daripada yang seharusnya.
 - c. Kesalahan pencatatan dimana perusahaan mencatat pendapatan lebih kecil daripada yang seharusnya.
- b. Mengurangi saldo perusahaan
 - a. Pengeluaran yang sudah terekam dan tercatat oleh bank namun belum dicatat oleh perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena adanya biaya administrasi bank maupun pajak bunga.
 - b. Kesalahan pencatatan dimana perusahaan mencatat pengeluaran lebih kecil daripada yang seharusnya.
 - c. Kesalahan pencatatan dimana perusahaan mencatat pendapatan lebih besar daripada yang seharusnya.

Perusahaan biasa membandingkan data perusahaan dengan data rekening koran yang dikirimkan oleh bank pada periode tertentu. Rekening koran merupakan catatan

keseluruhan transaksi yang dilakukan oleh perusahaan selama satu periode tertentu. Rekening koran menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan rekonsiliasi bank. Di dalam rekening koran terdapat informasi berupa jumlah uang perusahaan yang ada di dalam bank, jumlah uang masuk dan keluar, serta tanggal transaksi.

Menurut Weygandt, Kimmel, dan Kieso (2016), dalam melakukan rekonsiliasi bank, terdapat dua hal yang dapat menjadi masalah dalam perbedaan jumlah saldo antara catatan perusahaan dan mutasi bank. Permasalahan tersebut adalah *error recording* dan *time lags*. *Error recording* merupakan kesalahan salah satu pihak (bisa dilakukan oleh bank maupun perusahaan) dalam mencatat nominal saldo sementara *time lags* merupakan perbedaan nominal saldo antara pencatatan perusahaan dan bank yang disebabkan oleh adanya perbedaan waktu. Beberapa contoh dari *time lags* adalah sebagai berikut:

- a. Setoran dalam perjalanan (*Deposit in transit*) dimana perusahaan sudah mencatat transaksi sebagai penerimaan namun uang tersebut belum disetorkan ke bank.
- b. Cek yang masih beredar (*Outstanding checks*) dimana perusahaan telah mencatat pengeluaran dalam bentuk cek namun cek tersebut belum dicairkan.
- c. Cek kosong (*Not sufficient funds*) dimana perusahaan menerima cek dari pelanggan dan dicatat sebagai pendapatan sementara saat dicairkan cek tersebut ditolak karena tidak memiliki dana yang cukup.
- d. *Bank service charge* dimana bank telah mengkredit (menambah) saldo perusahaan atas jasa bunga tanpa adanya pemberitahuan untuk perusahaan.
- e. *Interest by bank* dimana bank telah mendebit (mengurangi) saldo rekening perusahaan sebesar beban administrasi tanpa adanya pemberitahuan untuk perusahaan.
- f. *Collected by bank* dimana bank telah mengkredit (menambah) saldo perusahaan atas transfer dari pelanggan perusahaan.