

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan landasan teori yang berkaitan dengan analisis kinerja gudang tembakau dalam memperlancar pengiriman bahan baku rokok di PT. Djarum Kudus. Tinjauan pustaka dilakukan oleh penulis untuk mempermudah dalam pemahaman isi skripsi. Penjelasan-penjelasan yang diperoleh dalam bab ini diperoleh dari buku-buku referensi yang dapat dipercaya sebagai acuan dan dapat memberi pemahaman yang lebih mendalam tentang materi skripsi yang sedang dibahas. Bab ini menyajikan teori-teori dan konsep-konsep yang dapat diterapkan untuk menjadi acuan pemahaman serta pemecahan masalah dan sesuai dengan judul penelitian, sebagai berikut:

1. Gudang

Gudang adalah fasilitas khusus yang bersifat tetap, yang dirancang untuk mencapai target tingkat pelayanan dengan total biaya yang paling rendah. Gudang dibutuhkan dalam proses koordinasi penyaluran barang, yang muncul sebagai akibat kurang seimbangnya proses penawaran dan permintaan. Kurang seimbangnya antara proses permintaan dan penawaran mendorong munculnya persediaan (*inventory*), persediaan membutuhkan ruang sebagai tempat penyimpanan sementara yang disebut sebagai gudang (Lambert, 2001).

Definisi gudang menurut Stock & Lambert (2001) adalah bagian dari sistem logistik perusahaan sebagai tempat penyimpanan barang (bahan mentah, komponen, barang setengah jadi, barang jadi) pada dan diantara tempat asal dan tempat tujuan serta memberikan informasi kepada manajemen tentang status, kondisi, dan disposisi barang-barang yang sedang disimpan.

Memindahkan barang dari suatu tempat, berhenti di tempat lain kemudian berpindah lagi adalah persoalan yang umum terjadi sebagai akibat dari adanya kebutuhan (Jhon Warman, 2012).

Karena itu kita akan meninjaunya dari :

- 1) Karakteristik barang tersebut (apakah padat, cair, gas, atau apakah lunak, mudah membusuk, keras, berat nilainya tinggi atau rendah, atau hubungan antara nilai itu dengan berat jenisnya), dan korelasi di antara sifat-sifat tersebut.
- 2) Sumber dari mana barang itu diterima, dan bagaimana mengantarkannya.
- 3) Apa yang terjadi atas barang itu di dalam gudang atau tempat di mana barang itu berhenti.
- 4) Tujuan terakhir barang itu, siapa yang membutuhkannya dan untuk keperluan apa.

(Apple, 1990) menjelaskan tentang masalah penyimpanan menembus keseluruhan perusahaan, sejak penerimaan, melewati produksi sampai pengiriman. Aktivitas perancangan, persoalan

penyimpanan menyeluruh dapat dipecah kedalam kategori-kategori berikut :

- 1) Penerimaan (*receiving*), selama proses penerimaan dan sebelum penyaluran.
- 2) Persediaan (*inventory*), penyimpanan bahan baku dan barang yang dibeli jadi sampai diperlukan produksi.
- 3) Perlengkapan yaaitu barang bukan produktif yang digunakan untuk mendukung fungsi produktif.
- 4) Ditengah proses yaitu barang setengah jadi dan sedang menunggu operasi selanjutnya.
- 5) Komponen jadi yaitu yang sedang menunggu perakitan (dapat juga disimpan pada daerah ditengah proses atau daerah perakitan).
- 6) Sisa yaitu bahan, bagian, produk dsb yang akan diproses kembali menjadi bentuk yang berguna lagi.
- 7) Buangan yaitu penumpukan, pemilihan, dan penyaluran barang yang tidak berguna lagi.
- 8) Macam-macam yaitu peralatan, perlengkapan dsb yang tidak berguna untuk digunakan kembali pada masa yang akan datang.
- 9) Produk jadi yaitu produk yang siap di produksi atau disimpan pada jangka waktu yang cukup lama.

2. Gudang Penyimpanan

Faktor yang pengaruhnya sangat besar terhadap penanganan barang ialah letak dan desain gedung di mana barang itu di simpan. Di

bawah ini adalah berbagai tempat penyimpanan di mana kebutuhan yang sama dapat dipenuhi, dan dengan demikian terjadi pula proses yang sama. jadi dalam hal ini tergolong pabrikan dalam buku Jhon Warman (2012: 6-7) terdiri atas:

1) Gudang Operasional

Adalah gudang di mana bahan baku disimpan. Di sini dapat pula disimpan barang setengah jadi, atau suku bagian atau barang dalam proses. Barang-barang itu disiapkan untuk diserap oleh proses produksi.

2) Gudang Perlengkapan

Dapat berupa bengkel tambahan yang diletakkan dekat proses produksi untuk menyediakan perkakas kerja, bahan pelumas atau barang lainnya yang diperlukan oleh proses produksi, tetapi tidak ditemukan kembali dalam produk akhir. Barang-barang itu disimpan untuk digunakan, sesudah itu dikembalikan ke gudang lagi.

3) Gudang Pemberangkatan

Merupakan Ruang penyimpanan dari bagian pengiriman, dimana barang-barang itu disimpan sebelum diberangkatkan dari pabrik. Dapat juga disebut “gudang hasil jadi”.

4) Gudang Musiman

Dalam industry tertentu terkadang diperlukan sediaan barang yang harus disimpan dalam jumlah banyak, sehingga harus menyewa ruangan.

Tujuan umum dari metode penyimpanan barang adalah (Apple, 1990):

1. Penggunaan volume bangunan yang maksimum.
 2. Penggunaan waktu, buruh dan perlengkapan yang sangkil.
 3. Kemudahan pencapaian bahan.
 4. Pengangkutan barang yang cepat dan mudah.
 5. Identifikasi barang yang baik.
 6. Pemeliharaan barang yang maksimum.
 7. Penampilan yang rapih dan tersusun.
3. Kapasitas Gudang

Salah satu yang sangat mempengaruhi berfungsi atau tidaknya suatu gudang adalah kapasitas gudang itu sendiri. Dalam menentukan kapasitas gudang, maka keadaan yang harus dipertimbangkan adalah keadaan maksimum. Gudang mencapai keadaan maksimum pada saat terjadi keterlambatan pemakaian bahan, sedangkan pesanan datang lebih cepat (Lechman, 2008).

Untuk menghitung besarnya kapasitas gudang yang harus dipenuhi, maka diperlukan data tentang (Lechman, 2008):

- 1) Jumlah pesanan (*order quantity*) dalam suatu periode tertentu dilakukan.

- 2) Besarnya persediaan pengemas yang ditentukan.
- 3) Variasi *lead time*.
- 4) Fluktuasi pemakaian.

4. Manajemen Pergudangan

Kemajuan organisasi tidak dapat diharapkan tanpa adanya perencanaan. Memang sebenarnya keberhasilan perusahaan, langsung berhubungan dengan kuantitas dan kualitas perencanaannya (Jhon Warman, 2012: 43)

Dalam buku Jhon Warman (2012: 43) perencanaan adalah suatu proses memperkirakan apa yang akan terjadi di masa mendatang dan mempersiapkan sesuatu untuk masa mendatang itu. Ini berarti bahwa setidak-tidaknya harus ada sepercik seni dan segenggam ilmu dalam perencanaan. Apa yang harus jelas sebelum melakukan perencanaan ialah sasaran atau sejumlah sasaran yang pasti, sekalipun hanya berupa inti sari dari harapan dan keinginan. Seorang perencana harus mempunyai cukup daya khayal untuk membayangkan apa yang akan terjadi, dan dapat mengubah gagasan ke dalam bentuk yang cukup praktis, sehingga dapat diterjemahkan ke dalam tindakan.

Tidak akan ada hidup yang statis, karena itu suatu rencana harus memiliki keluwesan. Tidak jarang adanya rencana yang baik, hancur berantakan karena terlalu kaku. Ada dua kaidah yang harus diperhatikan (Jhon Warman, 2012: 46):

- 1) Berikanlah sedikit ruang untuk perubahan kecil.

- 2) Punyailah system untuk memperbandingkan tingkat pencapaian sasaran, dengan tujuan yang direncanakan.

Dikutip dari buku Jhon Warman (2012: 52) Manajer harus mengetahui bahwasanya statistik diselenggarakan. Ia harus tahu statistik mana yang perlu, dan tahu bagaimana cara yang terbaik dan paling ekonomis untuk menyelenggarakannya. Ia harus tahu apakah beraneka cacatan keuangan yang disampaikan kepadanya itu cukup baik dan cukup teliti untuk tujuan pengendalian, dan ia harus mengetahui dengan pasti data lainnya yang perlu dikumpulkan guna mencermatkan pengendaliannya, Informasi itu mungkin berupa: fluktuasi yang musiman atau bentuk lainnya, waktu tenggang (yaitu lama waktu sejak barang diterima sampai barang dikeluarkan), sediaan pengaman, potongan harga dari barang-barang gerak lamban, dan catatan tentang sediaan yang using atau rusak. Ia juga harus menyelenggarakan pencatatan tentang volume pekerjaan yang berlangsung di bagiannya, seperti jumlah order yang telah diselesaikan, jumlah barang tiap order, lamanya mengerjakan satu order dan sebagainya.

5. Pengecekan dan Pengendalian

Menurut Jhon Warman (2012: 53) Penyeliaan berarti mengurai dua macam pengecekan. Ada pengecekan teratur, dan pengecekan rutin, yang harus disesuaikan dengan jadwal pekerjaan sehari-hari. Dan ada pengecekan berkala dan pengecekan mendadak. Untuk menjamin agar

semua pengecekan itu dilakukan, maka lebih baik dicantumkan dalam rencana kerja harian. Pengecekan itu harus direncanakan dan di daftar pada permulaan tahun, dan harus sepenuhnya ditaati. Untuk tahun berikutnya buku harian harus dibuat berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya, hingga tidak ada satu hal pun yang dilupakan. Maka terdapatlah sekarang sejumlah besar pengecekan yang akan terjadi di dalam gudang.

Akhirnya seorang penyelia harus tahu bahwa ia tidak dapat menyelia persediaan gudang hanya dari kantornya saja. Pekerjaan yang ia jamin efisiensinya, terjadi didalam gudang. Maka ia harus juga masuk ke gudang. Rahasia dari penyeliaan yang baik ialah penerapan yang terus menerus dari hasil pemikiran manajer dengan kemampuan yang meningkat. Karena itu ia harus mengikuti segenap kejadian yang berjalan serta perkembangan teknik yang sedang berlangsung; keduanya bertalian dengan gudang, pergudangan, maupun pemikiran manajerial. Sewaktu meninggalkan lokasi, penyelia tak boleh mematikan pemikiran tentang pekerjaannya. Singkatnya, ia harus selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan mencoba menemukan pertanyaannya.

BUKU KERJA HARIAN

1 APRIL

	pengamatan	tindakan
Kecelakaan	L. Jones, kaki sobek kena garpu dari garpu angkat - jam 11.15 Laporan kecelakaan disiapkan. Saksi : E. Green, sekretaris penasehat perusahaan urusan asuransi.	Dikirim ke rumah sakit, Menelepon pengawas perusahaan. Menelepon Direktur Umum dan Kepala Personalia.
Pencurian	Diketahui oleh resepsionis Sersan Brown dan telah dibuat pernyataan.	Menjumpai Direktur Umum agar melakukan penyelidikan.
Personalia	Nona S. Green sakit jam 11.30	Diantar pulang.
Bangunan	Saluran pembuangan di ujung utara tersumbat. Sediaan bahan terendam.	Pemborong bangunan dipanggil (Burgess & Co). Laporan kepada Kepala Bagian Pembelian dan sekretaris perusahaan urusan tuntutan asuransi.
Personalia	Ada tiga pelamar untuk pegawai gudang.	Minta kepala Bagian Personalia agar mengulangi iklan.
Bahan-bahan	Smith Wright menelepon. Akan menunda pengiriman baja, sampai tanggal 14 April.	Sarankan kepada Kepala Bagian Pembelian, desak agar tanggal yang ditetapkan semula ditepati. Undurkan sampai 5 April saja.
Kendaraan	Fordson LK 593 mogok di Cambridge jam 15.00	Sarankan pengemudi untuk melakukan perbaikan darurat di tempat dan menelepon kembali.
Garpu angkat	Dilihat wakil H. N. & Co. Ltd.	
Personalia	Mandor gudang disarankan mengikuti kursus di London 16 Mei.	Telepon Kepala Bagian Personalia dan cek kemungkinan akomodasi.

Gambar 2.1 Buku Kerja Harian

Buku kerja harian adalah kunci untuk pengendalian terhadap pekerjaan harian di dalam gudang. Ia tidak beda dengan buku harian dari komandan pasukan di masa perang. Selain memberikan peringatan tentang tindakan selama sehari, seminggu, sebulan dan setahun, ia juga digunakan untuk mencatat kejadian penting serta cara menanganinya. Ia akan memberikan riwayat dari berbagai pengalaman. Sekali pendisiplinan yang kecil ini dilakukan dengan tekun dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan berguna untuk banyak soal. Apabila hal ini dipertahankan baik-baik, karyawan akan dapat bertanggungjawab terhadap pemeliharaan dan perawatan harta perusahaan.

6. Teori Gerak Barang

Apabila gudang tidak diperlukan atau di mana penyaluran sangat minimal, maka biaya tambahan boleh dikata tidak ada. Jadi, semakin baik kita dapat mengatur gerak barang untuk meniadakan atau mengurangi proses penyaluran, semakin konsumen dapat memperoleh barang itu dengan harga yang mendekati biaya produksi.

Tujuan dari gudang adalah untuk menyimpan persediaan. Sekalipun kita ingat bahwa kehabisan sediaan akan menyebabkan kemacetan produksi atau kehilangan konsumen, tetapi kita harus menolak pendapat bahwa hal ini adalah yang terpenting bagi pergudangan. Yang lebih penting ialah adanya sebagian besar barang yang harus tetap bergerak. Barang yang bergerak menuju konsumen akan menghasilkan pendapatan, sedang barang yang tidak bergerak, tidak menghasilkan apa-apa. Prioritas pertama dalam pergudangan adalah “usahakan agar barang itu selalu bergerak, dan gerakkanlah cepat-cepat”.

Teori gerak barang dapat dikelompokkan dalam 2 bidang :

1. Teori Gerak barang dalam Gudang.
2. Teori Gerak barang diluar gudang.

Kedua teori diatas, dapat menimbulkan perubahan biaya produksi barang atau harga jual kepada konsumen. Pergerakan barang di dalam gudang, dan bagaimana mengatur sirkulasi barang keluar masuk gudang harus mengikuti mekanisme yang benar, sehingga tidak menimbulkan kerusakan barang dan justru dapat menambah biaya produksi.

Banyak pebisnis yang sering mempertanyakan “kenapa harus menggunakan gudang” Tidak semua pelaku bisnis perlu menggunakan gudang, tergantung dari usaha yang dijalankan dan sebesar apa kuantitas pergerakan barang dalam perdagangan kita. Gudang pada dasarnya justru dapat menaikkan *cost* produksi dari suatu barang dagangan, tingkat biaya yang ditanggung untuk setiap produk, tergantung dari seberapa lama barang tersebut transit di dalam gudang. Semakin lama barang tersebut transit di gudang, maka semakin besar biaya produksi tambahan dari setiap barang.

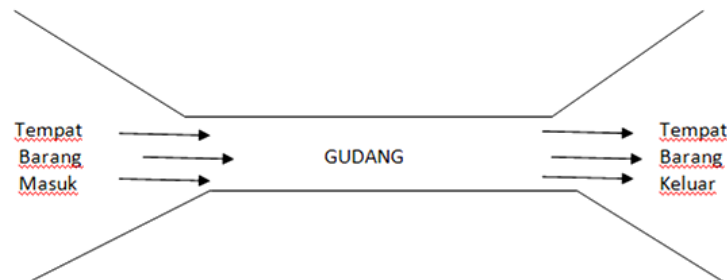
Jika proses penyaluran barang minimal, maka bisa dikatakan biaya tambahan proses produksi semakin kecil atau tidak ada. Ada juga karena kesalahan proses penempatan barang di dalam gudang dan penyaluran barang tidak optimal, maka biaya produksi semakin besar. Yang perlu diperhatikan bagi kalangan pebisnis adalah konsumen akan semakin menyukai jika harga barang, mendekati harga produksi. Artinya harga barang yang paling murah dan bersaing dari barang sejenis.

7. Kecepatan Arus Barang

Sistem gudang sangat diperlukan agar *cost* barang dapat ditekan, jika karena suatu sebab maka barang butuh transit, sebelum sampai ke tangan konsumen. Maka di buatlah sistem dalam gudang untuk menekan harga barang yang paling murah dan bersaing dari barang sejenis. Semakin lamban gerak barang-barang itu, makin besar pula biaya

tambahan. Jadi kunci untuk biaya rendah adalah kecepatan arus barang.

Berikut merupakan contoh dari gambaran sistem arus barang:



Gambar 2.2 Sistem Arus barang (a)

Proses sistem arus barang (a) dipergunakan jika barang yang disimpan merupakan barang sejenis. Barang masuk di gudang tanpa ada pemisahan sesuai dengan kategori, lalu keluar dari gudang jika dibutuhkan. Biasanya system ini dipergunakan pada kondisi sirkulasi transit barang cepat.



Gambar 2.3 Sistem Arus Barang (b)

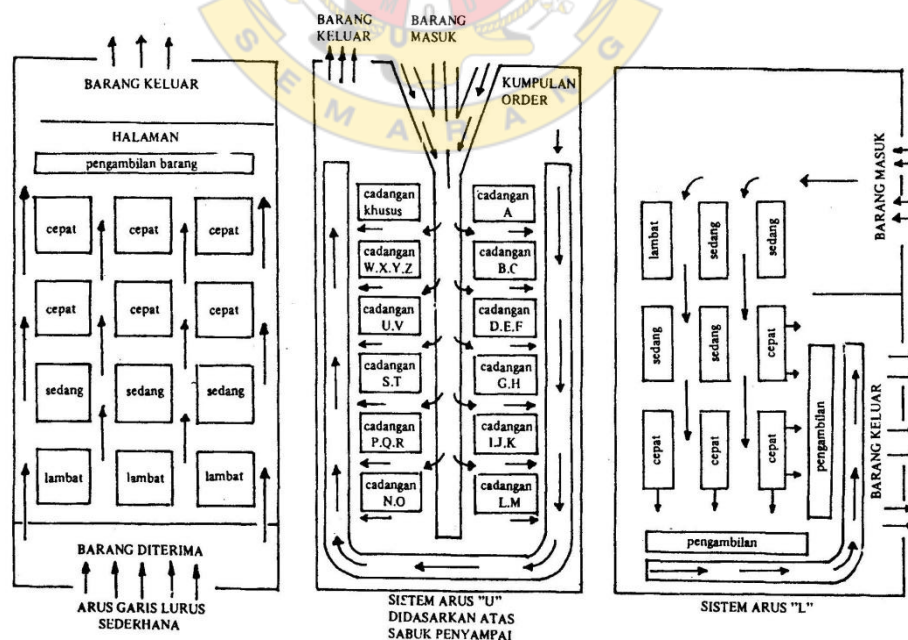
Sistem arus barang (b) digunakan jika kondisi barang yang masuk dibutuhkan pemilahan sesuai kategori barang, mana yang harus cepat keluar, Sedang dan lamban keluar, artinya tempo yang dibutuhkan dalam

menyimpan barang harus dipilah sesuai kondisi dan keadaan barang yang masuk dan volumenya.

Meningkatkan efisiensi penanganan barang dalam jumlah besar melalui saluran terbatas, kita harus mengikuti dua persyaratan (Jhon Warman, 2012: 70):

1. Sistem pengukuran kecepatan yang baik.
2. Sistem pengendalian yang baik.

Tanpa pengukuran, sukar untuk mengendalikan, dan tanpa pengendalian akan terjadi kekacauan dan terhambatnya arus barang. Barang-barang gerak cepat akan melamban menjadi barang gerak lamban.



Gambar 2.4 3 Sketsa Tata Ruang Gudang

Gambaran dari tiga tata ruang yang berbeda dengan cara yang berbeda pula tapi memiliki tujuan yang sama yaitu agar memudahkan barang dapat bergerak tanpa hambatan. Kebijakan operasi juga harus dijalankan dengan pengawasan terhadap karyawan agar tujuan dapat tercapai yaitu menggerakkan barang.

B. Kerangka pikir

Perusahaan sebesar PT. Djarum tentu mempunyai target pasar Internasional dimana perusahaan harus dapat memproduksi dan mendistribusikannya dengan efektif dan efisien. Banyak tersebar kantor cabang dan pergudangan milik PT. Djarum di Indonesia untuk dapat mendapat *supply* tembakau yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen. Kejelian dalam melihat kesempatan merupakan kunci dari menjalankan *supply chain management* target pangsa pasar Internasional.

Kelancaran suatu kegiatan pergudangan ditentukan oleh optimalnya sistem manajemen gudang itu sendiri. Manajemen adalah suatu konsep yang menyeluruh, merupakan filsafat sepanjang zaman, berakar pada gairah untuk tau, berbatang pada kesatuan tujuan dan cabang-cabang yang mengarah ke segala bagian kehidupan dan sewaktu-waktu membuahakan gagasan baru untuk lagi-lagi dijelajahi.

Dengan demikian yang dibutuhkan adalah meningkatkan kinerja gudang supaya dapat memperlancar pengiriman tembakau dari gudang ke bagian produksi rokok di PT. Djarum Kudus. Menyimpulkan dari sebuah kenyataan yang terjadi di lapangan, karena pada dasarnya pengalaman adalah

guru terbaik agar dapat menyimpulkan sebuah gagasan baru. Untuk memudahkan pemahaman dan pemaparan dalam skripsi ini, penulis membuat kerangka pikir penelitian dalam bentuk bagan sederhana dengan penjelasan singkat sebagai berikut:

