

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Teori Pengambilan Keputusan

Menurut Fadillah (2012), Pengambilan keputusan dilakukan untuk menentukan alternatif terbaik untuk menyelesaikan masalah. Menurut Mulyono (2008), pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif yang ada. Keputusan yang diambil haruslah keputusan yang rasional. Menurut Swastha dan Irwan (2008) keputusan-keputusan yang rasional menghendaki adanya proses keputusan yang logis dan selaras dengan metode analisa tradisional dapat membantu sebagai pendekatannya. Swastha dan Irwan (2008), menjelaskan metode analisa tradisional terdiri atas lima tahap sebagai berikut :

1. Melakukan pendefinisian masalah yang terjadi.
2. Merumuskan berbagai alternatif yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.
3. Menganalisis berbagai alternatif yang telah dirumuskan.
4. Melakukan pemilihan alternatif yang terbaik sebagai suatu penyelesaian.
5. Menyarankan suatu tindakan atas alternatif yang diusulkan.

Fokus dari teori pengambilan keputusan adalah mengambil keputusan yang spesifik, terukur, realistis, relevan, dan dapat diukur dengan periode waktu untuk memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan.

### 2.2 Pengertian dan Karakteristik Cukai

Preece (2014) menyimpulkan bahwa pengertian cukai berdasarkan definisi adalah pajak yang bersifat diskriminasi terhadap barang atau jasa yang memiliki dampak eksternal tertentu dan/atau memiliki sifat yang mewah. Sementara Clossen (2005) menjelaskan bahwa sasaran pengenaan cukai sendiri dipergunakan pemerintah untuk pendapatan negara, sebagai cerminan eksternalitas, untuk membatasi konsumsi produk tertentu dan sebagai bentuk kompensasi publik atas pelayanan yang disediakan oleh pemerintah.

Sesuai pasal 1 Undang-undang Nomor 39 Tahun 2007 adalah pungutan negara yang dikenakan terhadap barang-barang tertentu yang mempunyai sifat atau karakteristik yang ditetapkan dalam Undang-undang tentang cukai. Sifat atau karakteristik yang dimaksud adalah sebagaimana diatur dalam pasal 2 undang-undang tentang Cukai, yaitu barang yang konsumsinya perlu dikendalikan, peredarannya

perlu diawasi, pemakaiannya dapat menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat atau lingkungan hidup, serta pemakaiannya perlu pembebanan pungutan negara demi keadilan dan keseimbangan. Penerapan pita cukai diberlakukan pada produk olahan etil alkohol maupun tembakau.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Pasal 1 dinyatakan bahwa pita cukai adalah dokumen sekuriti sebagai tanda pelunasan cukai. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Pasal 1 nomor 5, 6, 7, dan 9 tertulis bahwa sigaret jenis SKM, SPM, SKT, dan SPT adalah sigaret yang pembuatannya dicampur cengkeh, kelembak, atau kemenyan yang dalam proses pembuatannya mulai dari pelinting, pengemasan dalam kemasan untuk penjualan eceran, sampai dengan pelekatan pita cukai, tanpa menggunakan mesin. Maka, setiap jenis rokok wajib memiliki pita cukai dan membayar cukai.

Pita cukai memiliki masa berlaku, sesuai dengan anjuran pemerintah di Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-15/BC/2020 tentang peletakan cukai pada pasal 7 nomor 1 menyatakan bahwa pergantian tahun anggaran dan/atau desain, harus dilakukan paling lambat tanggal 1 (satu) bulan berikutnya setelah pergantian tahun anggaran dan/atau desain yang baru. Hal ini mengindikasikan bahwa cukai yang ada di masing-masing pak rokok tersebut hanya memiliki masa penggunaan sepanjang 1 tahun. Dimana ketika tahun tersebut berganti, produk yang belum dikonsumsi konsumen dan berada di pasar harus ditarik kembali untuk penggantian pita cukai sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.04/2008 tentang Tarif Cukai dan/atau Sanksi Administrasi Berupa Denda menyatakan pada pasal 3 nomor 2 bahwa pengembalian cukai kepada pengusaha pabrik atau importir barang kena cukai yang pelunasan cukainya dilakukan dengan cara pelekatan pita cukai dan tidak memiliki hutang cukai, dilakukan dengan penerbitan SPMKC atau atas permintaannya diperhitungkan dengan pemesanan cukai berikutnya.

Dalam menjamin kualitas produk perusahaan, perusahaan memastikan produk yang kadaluarsa secara tanggal produksi maupun tahun pada pita cukai akan dimusnahkan. Hal ini mengacu pada Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-34/BC/2013 tentang Pengolahan Kembali atau Pemusnahan Barang Kena Cukai yang Dibuat di Indonesia dalam Rangka Pengembalian Cukai pada pasal 11 nomor 2 menyatakan pengolahan kembali atau pemusnahan barang sebagaimana berasal dari peredaran bebas dapat dilakukan lebih dari 4 kali dalam satu tahun anggaran, setelah mendapatkan persetujuan tertulis dari Kepala Kantor Wilayah.

### 2.3 Pengertian Sistem Rantai Pasok

Sistem rantai pasok merupakan proses untuk memimpin perpindahan dari barang dan jasa dari dan menuju bisnis, hal ini juga sudah termasuk dengan seluruh proses yang terlibat dalam pengubahan bahan baku dan komponen menjadi produk akhir yang sampai kepada konsumen. Sistem rantai pasok yang efektif dapat membantu meluruskan aktivitas perusahaan dalam mengurangi pemborosan, memaksimalkan nilai customer, dan mendapatkan keuntungan yang kompetitif di pasar. Sistem rantai pasok berupaya mengendalikan atau menghubungkan produksi, pengiriman, dan distribusi suatu produk secara terpusat. Pengelolaan rantai pasok yang baik mengakibatkan perusahaan dapat memangkas biaya berlebih dan langkah-langkah yang tidak perlu serta mengirimkan produk ke konsumen lebih cepat. Hal ini dilakukan dengan memperketat pengendalian persediaan internal, produksi internal, distribusi, penjualan, dan persediaan vendor perusahaan. Berikut merupakan lima fase paling penting adalah perencanaan, pengadaan, produksi, distribusi, dan pengembalian.

1. Perencanaan : Perusahaan berusaha melakukan prediksi dari kebutuhan dengan memperhitungkan setiap tahapan proses manufaktur, kapasitas peralatan dan limitasi, dan kebutuhan staff. Perusahaan besar menggunakan *Enterprise Resource Planning (ERP)* untuk membantu koordinasi proses.
2. Pengadaan : Sistem rantai pasok yang efektif berkaitan kuat dengan hubungan baik antara *supplier*. Selain itu, lead time juga perlu diperhatikan dan bagaimana cara supplier memenuhi kebutuhan perusahaan.
3. Produksi : Proses perubahan bahan baku atau komponen menjadi sesuatu yang baru. Proses ini terdiri dari beberapa proses, seperti assembly, testing, inspeksi, dan pemaketan.
4. Distribusi : Proses dimana perusahaan mengantarkan barang menuju ke tangan konsumen.
5. Manajemen Hubungan dengan Pembeli : Memilih, memantau, dan berinteraksi dengan pembeli secara efektif untuk memastikan kualitas produk, penjualan yang optimal, dan dapat memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak.
6. Sistem Informasi : Menggunakan teknologi informasi untuk mengintegrasikan seluruh aspek dalam rantai pasok. Hal ini bertujuan visibilitas dan koordinasi terjadi dengan baik di seluruh rantai pasok.
7. Manajemen Risiko : Mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi rantai pasok seperti kenaikan harga pada produk, gangguan pasokan, maupun perubahan pada regulasi

8. Pengembalian : Adanya kesempatan untuk melakukan pengembalian produk disaat kualitas produk tidak sesuai dengan kebutuhan *customer*.
9. Peningkatan Keberlanjutan : Mengadopsi pendekatan *Six Sigma* maupun *Lean Manufacturing* dalam berbagai aspek dengan tujuan memperbaiki proses dan mengurangi pemborosan pada sistem rantai pasok.

#### **2.4 Prinsip Pengadaan Barang**

Pengadaan barang dan jasa adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan oleh perusahaan bila dilihat dari kebutuhan dan penggunaannya, serta dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu pengiriman, dan harga yang terjangkau. Menurut Hardjowijono dan Muhammad dalam Cahyo & Solikhin (2015) pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan yang dipraktekan secara internasional efisiensi, efektifitas, persaingan sehat, keterbukaan, transparansi, tidak diskriminasi dan akuntabilitas. Berikut adalah penjelasan dari prinsip pengadaan barang menurut Cahyo & Solikhin (2015) adalah :

- a. Efisiensi : Menggunakan sumber daya yang tersedia diperoleh barang dan jasa dalam jumlah, kualitas yang diharapkan, dan waktu yang optimal.
- b. Efektif : Sumber daya yang tersedia diperoleh barang dan jasa yang mempunyai nilai manfaat yang setinggi-tingginya.
- c. Persaingan sehat : Persaingan antar calon penyedia barang dan jasa berdasarkan etika dan norma yang berlaku, tidak ada kecurangan serta praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme)
- d. Terbuka : Memberikan kesempatan kepada semua penyedia barang dan jasa yang kompeten untuk mengikuti pengadaan.
- e. Transparansi : Aturan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa kepada semua calon penyedia barang dan jasa yang berminat dan masyarakat.
- f. Tidak diskriminatif : Pemberian perlakuan yang sama kepada semua calon penyedia barang dan jasa yang berminat mengikuti pengadaan barang dan jasa.
- g. Akuntabilitas : Pertanggungjawaban pelaksanaan pengadaan barang dan jasa kepada para yang terkait dan masyarakat berdasarkan etika, norma, dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2.5 Metode Pengadaan Barang

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Turban (2015), Metode pengadaan barang dilakukan berdasarkan dimana, kuantitas, biaya, dan faktor lain. Berikut merupakan metode pengadaan barang yang dapat dilakukan :

1. Pembelian yang dilakukan dari manufaktur/pabrik, penjual grosir atau pengecer dari katalog-katalog mereka serta melakukan negosiasi.
2. Pembelian yang dilakukan dari katalog yang disediakan oleh penjual atau membeli melalui mall-mall industri.
3. Pembelian yang dilakukan melalui katalog pembeli internal dimana perusahaan menyetujui katalog-katalog vendor termasuk kesepakatan harga.
4. Pengadaan penawaran tender dari sistem dimana vendor bersaing dengan vendor lainnya. Metode ini digunakan untuk pembelian dalam jumlah yang besar.
5. Pembelian yang dilakukan dari situs pelelangan dimana organisasi berpartisipasi sebagai salah satu pembeli.
6. Bergabung dengan suatu kelompok sistem pembeli dimana memeriksa permintaan partisipasi, menciptakan jumlah besar, kemudian kelompok ini dapat menegosiasikan harga.
7. Melakukan kolaborasi dengan pemasok untuk berbagai informasi tentang penjualan dan persediaan, sehingga dapat mengurangi persediaan, stok out, dan mempertinggi ketepatan pengiriman.

## 2.6 Pengelolaan Gudang

Menurut Lembaga Manajemen Pergudangan, gudang merupakan tempat penyimpanan yang berguna untuk menyimpan persediaan sebelum diproses lebih lanjut. Pengadaan gudang dalam suatu perusahaan menandakan bahwa hasil produksi dari perusahaan cukup besar sehingga perlu adanya pengendalian arus keluar masuk dan stok penyimpanan barang. Gudang menjadi solusi dalam penanganan efektif dan efisien dalam perencanaan kesediaan hasil produksi sebuah perusahaan. Terdapat jenis gudang yang dikelompokkan berdasarkan kebutuhan *manufacturing plant warehouse*, menurut Warman :

1. Gudang Operasional, gudang sebagai tempat menyimpan *raw material* dan *spare part* yang nantinya dapat dipakai dalam proses produksi.
2. Gudang Perlengkapan, gudang penyimpanan perlengkapan untuk melancarkan proses produksi. Meskipun tidak menyimpan *finished goods*, lokasi gudang berdekatan dengan *production line*.

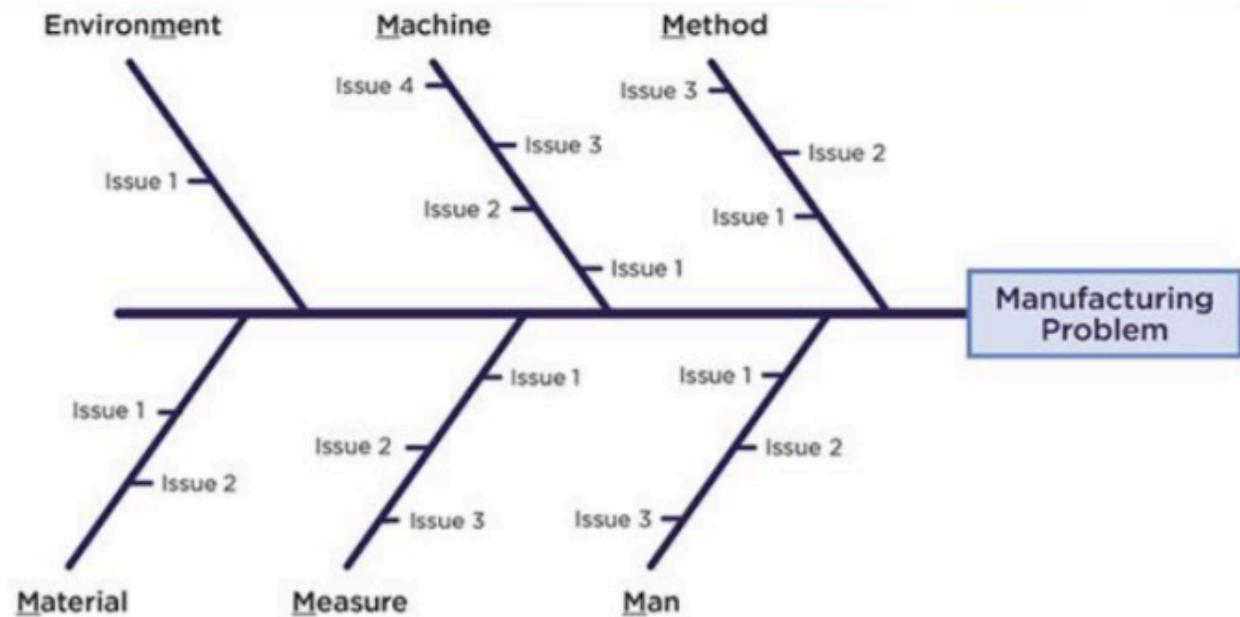
3. Gudang Pemberangkatan, gudang penyimpanan *finished goods* untuk melanjutkan pengiriman barang menuju *wholesale* atau *retail*.
4. Gudang Musiman, gudang ini diadakan saat gudang operasional dan pemberangkatan penuh. Gudang ini bukan milik pabrik, tetapi disewa dari pihak lain untuk jangka waktu tertentu.

## 2.7 Pengertian Logistik

Logistik merupakan sebuah proses perencanaan dan penerapan secara efektif dan efisien mengenai aliran dan penyimpanan barang, jasa, dan informasi yang bertujuan untuk memenuhi kesesuaian kebutuhan konsumen (Subekti & Jayawati, 2018). Sedangkan, manajemen logistik adalah bagian dari proses rantai pasok yang berfungsi untuk mengendalikan keefisienan dan keefektifan aliran dari penyimpanan barang, pelayanan, dan informasi terkait dari titik permulaan hingga titik konsumsi (*point of consumption*) (Rohman & Abdul, 2021). Tujuan utama dari proses logistik adalah memenuhi kebutuhan barang tepat, pada waktu yang tepat, dengan jumlah dan kondisi yang tepat, biaya yang terjangkau, dengan tetap memberikan kontribusi profit bagi penyedia jasa logistik.

## 2.8 Fishbone Diagram

Diagram *fishbone* merupakan salah satu alat dari *seven quality tools*. Diagram ini merupakan alat untuk membantu melakukan analisa akar masalah dari sebuah situasi ketika pemikiran kelompok cenderung jatuh dalam pemikiran berulang. Diagram *fishbone* berguna dalam pengembangan produk dan proses penyelesaian masalah dengan metode kualitatif atau melakukan pengambilan informasi ke pihak terkait. Selain itu, diagram ini juga berguna dalam melaksanakan pendekatan DMAIC (*define, measure, analyze, improve, control*) *Six Sigma* dalam pemecahan masalah. Contoh visual diagram *fishbone* dapat dilihat sesuai gambar berikut.



**Gambar 2.1** Contoh *Fishbone Diagram*

Sumber : latest quality.(2020).Latest Quality: Driving Continuous Improvement.p.1. Diakses dari <https://www.latestquality.com/definition-of-fishbone-diagram/>

Gambar 2.1 menjelaskan terdapat permasalahan utama yang menjadi inti dari penelitian yaitu yang tertera di kepala *fish* pada *fishbone diagram* yaitu *Manufacturing Problem*. Setelah itu dipertimbangkan penyebab penyebab kemungkinan terjadinya hal tersebut dari berbagai aspek seperti *man*, *environment*, *material*, *machine*, *measure* dan *method* dengan mendaftarkan kemungkinan-kemungkinan yang memungkinkan menjadi penyebab inti permasalahan sesuai dengan aspek yang berkaitan. Sebagai contoh, *manufacturing problem* terjadi karena kurangnya pengetahuan (*Lack of knowledge*) dari operator.

## 2.9 **Standard Operation Procedure (SOP)**

*Standard Operation Procedure* (SOP) adalah sebuah dokumen tertulis berisikan instruksi untuk menjalankan sebuah sistem kerja. SOP menjelaskan sebuah perincian atau standar yang tetap mengenai aktivitas pekerjaan yang berulang-ulang yang diselenggarakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan dari pembuatan SOP adalah sebagai berikut.

1. Memberikan petunjuk, arahan, dan pedoman

*Standard Operation Procedure* adalah sumber pedoman utama dari sebuah lembaga karena dapat memberikan petunjuk tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing. Tujuan

pembuatan SOP adalah memberikan pedoman yang terarah dan baku untuk setiap orang yang terlibat pada bagian tertentu.

2. SOP dapat mempercepat adaptasi

*Standard Operation Procedure* dapat mempercepat adaptasi kerja seseorang. Adanya prosedur sesuai dengan tata kerja akan membuat karyawan mengerti hak dan tanggung jawabnya. Selain itu, SOP juga dapat mempermudah proses adaptasi karyawan yang berpindah bagian dalam satu ruang lingkup perusahaan.

3. Memperkecil Risiko Kegagalan

*Standard Operation Procedure* dapat meminimalisir kegagalan. Hal ini dikarenakan dengan adanya arahan yang baik menghasilkan *output* yang dihasilkan lebih baik. Pembuatan SOP bertujuan membuat pihak yang terlibat dalam bisnis atau perusahaan dapat mengikuti dan paham atas apa yang dilakukan. Adanya SOP membuat tugas dapat dipindahtanggankan ke orang lain dengan risiko kegagalan yang lebih kecil.