

**ANALISIS PREFERENSI RISIKO
TERKAIT PENGELOLAAN INVENTORI
Studi Kasus: Carrying Cost PT XX Di Malang**

Melisa Dianatobing

Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika
melisadiana@gmail.com

Abstrak - *Warehouse* dipandang sebagai salah satu bagian terpenting dalam *supply chain*, terutama apabila perusahaan tersebut bergerak dalam bidang distribusi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan terkait masalah *warehouse* ini, salah satunya preferensi risiko. Penelitian ini bertujuan mengkaitkan cara pandang *top management* terhadap risiko dengan manajemen inventori, khususnya pada *carrying cost*. Objek yang akan diteliti adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi di Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menganalisa keterkaitan *personality management* dalam memandang suatu risiko. Sebagai hasil analisa, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen dalam pengambilan keputusan investasi gudang, baik dalam hal sewa maupun beli, seperti lokasi atau basis customer dan harga tanah. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya keterkaitan antara preferensi risiko ketika pihak manajemen membuat strategi untuk sewa gudang. Manajemen menghendaki adanya pengembalian yang sepadan seiring dengan kenaikan risiko.

Kata kunci : preferensi risiko, pengambilan keputusan, manajemen inventori, *warehousing*

Abstract – *Warehouse* is seen as one of the most important parts in the supply chain, especially if the company is engaged in the distribution. Many factors can influence the decision-making related to this warehouse, one of factor is risk preferences. This study aims to relate the perspective of top management toward risk with inventory management, especially in carrying costs. The object that used in this study is distribution company in Malang.

This study used a qualitative approach to analyze personality of management in looking at risk. As a result, there are factors that influence the management in the warehouse investment decisions, both in terms of rental or purchase, such as the location or customer base and land prices. The results also showed an association between risk preferences when making management strategies to lease warehouse. Management wants higher returns due to higher risk

Keywords: *risk preference, decision making, inventory management, warehousing*

1. PENDAHULUAN

Organisasi dihadapkan dengan berbagai tantangan karena mereka berusaha untuk bersaing di pasar global yang dinamis saat ini (Cook dkk., 2011). Dalam beberapa dekade terakhir, industri perdagangan dan manufaktur di Indonesia semakin berkembang. Seiring dengan berkembangnya suatu industri, tentu ada masalah-masalah yang timbul, salah satunya adalah masalah persediaan. Persediaan sebagai salah satu elemen utama dari aset dalam industri dagang dan manufaktur memiliki kontribusi yang cukup besar dalam laba perusahaan. Untuk perusahaan-perusahaan yang *profit-oriented*, mereka berlomba-lomba memaksimalkan laba mereka, secara khusus yang berasal dari persediaan dengan cara memaksimalkan harga jual atau meminimalkan biaya. Namun, ketidakpastian menjadi hambatan utama dalam menentukan persediaan yang harus dimiliki oleh perusahaan.

Hendra Lesmana, Ketua Umum Himpunan Kawasan Industri (HKI), mengatakan permintaan pasar pergudangan di sejumlah wilayah setiap tahunnya mengalami kenaikan, terutama oleh pelaku industri dalam negeri. Departemen Riset Indonesia Finance Today mengatakan bahwa diversifikasi ke bisnis lahan industri dan pergudangan merupakan langkah yang tepat untuk meningkatkan pendapatan rutin atau *recurring income*. Bisnis pergudangan tumbuh seiring dengan bertumbuhnya lahan kawasan industri. (IndonesiaFinanceToday, 2012)

Biasanya fasilitas gudang berukuran 23m x 30m dan 10m x 30m. Harga jual pasar dari fasilitas pergudangan tersebut berkisar antara 900 juta-1,3 miliar untuk tiap unitnya. Sedangkan, untuk harga sewa berkisar antara 8-10 juta per bulan (Bisnis, 2011). Pada tahun 1990an, gudang dipandang sebagai sebuah *cost center* yang tidak dapat dihindari yang terlihat hanya sebagai entitas yang menyimpan stok dalam jumlah besar (Faber dkk., 2010)

Terkait dengan harga yang harus dibayarkan, dana yang diperlukan untuk menyewa gudang tidaklah murah, bahkan beberapa perlu melakukan pinjaman ke bank atau pihak ketiga. Manajemen perlu membuat keputusan yang tepat dalam menanggapi permintaan pasar hingga perlu menyewa gudang. Sewa gudang akan memiliki dampak pada laporan keuangan perusahaan karena *fixed cost* yang cukup besar.

Dalam beberapa tahun terakhir telah banyak penelitian yang mengungkapakan keterkaitan antara *inventory management system*, *warehousing*, dengan fungsi manajemen *decision making*. Namun, belum banyak penelitian yang membahas secara langsung perilaku manajemen terkait dalam pengambilan keputusan pada *warehousing*. Pada beberapa literatur, manajemen persediaan salalu dikaitkan dengan *minimal inventory level*, *lead time*, ketidakpastian antara permintaan dan penawaran, dan variasi produk (Rumyantsev and Netessine, 2007 pada Leeuw dkk., 2010).

Namun pada kenyataannya hal ini tidak sepenuhnya merefleksikan keadaan bisnis masa kini (Leeuw dkk., 2010). Kompleksitas pada *supply chains* seperti sikap kompetitif, keputusan lokal manajemen, dan insentif sering terabaikan pada model tradisional. Faktor seperti *volume discount* dan “*buffer*” atau “*safety*” *stock* difokuskan terhadap penanggulangan ketidakpastian. Ketidakpastian juga terkait dengan *seasonal selling*, misalnya pada *peak season* seperti hari raya. Kemudian hal ini juga terkait dengan variasi produk, kepentingan, dan lingkup perusahaan. Faktor-faktor ini menyebabkan para *retailer* perlu untuk menyewa sebuah gudang atau membuat sebuah gudang baru. (Ancarini, 2012)

Pada penelitian sebelumnya, ada aspek-aspek yang jarang diperhatikan seperti kondisi lingkungan pekerjaan dan *management style*. Seluruh hal ini menjadi suatu “*managerial considerations*” atau bagian dari pertimbangan manajemen (Lieberman and Demeester 1999; Leeuw dkk., 2010).

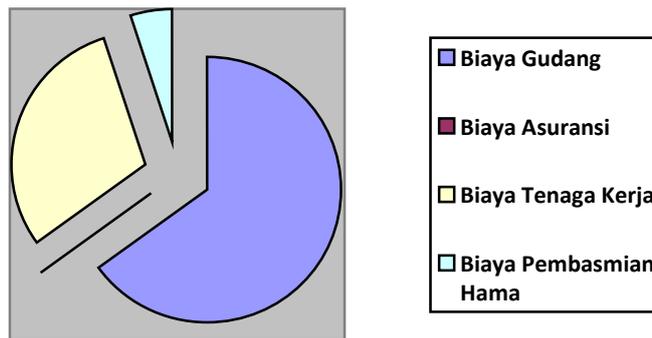
Dari beberapa penelitian di atas, faktor-faktor lain yang menjadi pertimbangan dalam pengelolaan inventori menjadi *research gap* yang akan diteliti lebih dalam. Peneliti tertarik membahas lebih dalam topik ini dikarenakan peneliti ingin melihat seberapa besar karakter manajemen pada perusahaan terhadap faktor-faktor pengambilan keputusan terkait dalam melakukan sewa gudang sebagai tempat menyimpan persediaan. Peneliti akan menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk studi kasus sehingga peneliti dapat mencari keterkaitan antara karakter manajemen berperan dalam keputusan untuk sewa gudang serta membahas masalah ini lebih dalam dan terinci.

2. METODE PENELITIAN

PT XX merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha distribusi di wilayah Malang (Kota-Kabupaten)-Batu. PT XX telah berdiri sejak Oktober 2007 yang lalu. Pada awal berdirinya, perusahaan yang dimiliki keluarga ini menyewa gudang di Jalan Tenaga, Malang. Melihat prospek pergudangan yang bagus serta nama perusahaan yang mulai dikenal oleh banyak *principal*, sejak tahun 2009 PT XX membangun gudang sendiri di Desa Karangduren, Kecamatan Pakisaji – Malang. Sebagai perusahaan distributor di kota Malang, PT XX bekerja sama dengan 9 *principal*. Pada umumnya, di sebuah kota atau kabupaten, 1 *principal* hanya akan menunjuk 1 perusahaan untuk mendistribusikan produk-produknya.

Sebagai pembanding, penelitian ini juga menggunakan UD YY yang berlokasi di Panglima Sudirman Batu. UD YY dipilih karena direktornya juga menjabat sebagai direktur di PT XX. Peneliti akan menggunakan UD YY sebagai sebab untuk mencari akibat terhadap pengambilan keputusan di PT XX. UD YY telah memproduksi bihun sejak tahun 1948. Selain memproduksi dengan merknya sendiri, UD yang dalam sebulan mampu memproduksi 20-25 ton bihun.

Peneliti menggunakan keputusan dalam sewa atau beli gudang dalam penelitian kali ini karena biaya sewa dan beli ini memiliki bobot paling besar dalam *carrying cost*. Sedangkan untuk biaya tenaga kerja dapat dikatakan biaya ini tidak relevan karena meskipun sewa atau beli maka tetap mengeluarkan biaya tersebut. Perusahaan tidak mengasuransikan inventornya ini. Sedangkan biaya lain seperti pembasmian hama dianggap material.



Gambar 1. bobot *carrying cost*

Peneliti akan menggunakan *interview*, observasi, dan analisis dokumen dengan pihak internal di PT XX, dan difokuskan pada *top management*. Dengan menggunakan ketiga metode pengumpulan data ini, peneliti mengetahui apakah perusahaan telah menerapkan sistem inventori manajemen dengan baik atau tidak. Hal ini sangat dibutuhkan karena erat kaitannya dengan pengambilan keputusan dari manajemen. Dengan memahami hal ini peneliti dapat lebih mudah melihat pertimbangan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dari pihak manajemen yang tentunya hal ini terkait dengan keputusan sewa gudang, selain itu, peneliti dapat melihat keterkaitan antara preferensi risiko manajemen dan keputusan tersebut.

Sumber data didapat dari proses wawancara yang melibatkan narasumber dari pihak internal perusahaan sendiri, observasi proses pembelian, penjualan, serta pengeluaran barang, dan analisis dokumen yang dibuat oleh departemen gudang. Wawancara melibatkan 3 narasumber yang terkait secara langsung dengan kegiatan pemesanan persediaan, yaitu manajer pembelian atau supervisor, dan pimpinan perusahaan atau orang yang bertanggung jawab dalam hal tersebut, yakni direktur dan direktur utama. Pertanyaan yang diajukan bersifat *semi structured* mengikuti jawaban dari narasumber sehingga peneliti dapat lebih peka dalam menangkap maksud dari narasumber. Metode yang digunakan dalam wawancara adalah mencatat jawaban.

Observasi dilakukan saat jam kerja perusahaan agar dapat melihat aktivitas sehari-hari di perusahaan terutama di bagian pembelian, penjualan dan gudang.

Waktu pelaksanaan observasi selama 5 hari kerja. Sedangkan, analisis dokumen dibutuhkan untuk memverifikasi hasil penelitian terutama mengenai pengaruh biaya sewa gudang. Dokumen yang dijadikan sumber adalah struktur organisasi dalam pengambilan keputusan, peta persebaran distribusi, dan dokumen-dokumen atau data-data lain terkait dengan biaya sewa gudang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-faktor pendorong dan peluang pihak manajemen menyewa gudang

Direktur PT XX menyatakan bahwa para penyewa biasanya merupakan para pemain baru. Pemain baru di sini memiliki 2 arti, yang pertama adalah pendatang di daerah tersebut ataupun pendatang di bisnis distribusi. Daripada membangun gudang di awal, akan lebih bijaksana apabila para pemain tersebut menyewa. Ketika sudah terlanjur membeli, maka uang yang dikeluarkan harus siap untuk pembayaran biaya pembangunan gudang hingga selesai.

“Rata-rata penyewa adalah pemain baru. Kalau settle (menetap) tidak mungkin. Sama saja seperti gambler (judi). ada orang baru pertama kali bermain di daerah itu, dia beli gudang seharga 1,25M. Ya kalau bisnisnya jalan, kalau tidak? Gudangnya mau dijual? Akan laku berapa? Dan yang paling penting kapan lakunya? Bandingkan kalau kamu sewa 125juta/tahun, kalau bisnismu tidak jalan uangmu yang hilang cuma 125 juta” ungkap AW, direktur PT XX

Hal ini menjadi biaya yang relevan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan. Walaupun hal itu nantinya akan menjadi aset tetap, namun biaya yang dikeluarkan untuk membangun gudang cukup besar. Apabila tidak punya uang tunai, terpaksa akan meminjamnya di bank. Hal ini lebih merugikan karena selain membayar cicilan pokok bank masih harus membayar bunga.

Direktur PT XX menambahkan keuntungan dari sewa gudang ini adalah *off-balance sheet*. Pada laporan keuangan hanya akan tercatat biaya sewa saja. Tidak ada nilai aset dan beban penyusutan yang mengurangi nilai *operating income* perusahaan. Selain itu, di awal berdirinya sebagai perusahaan distributor PT XX masih belum bisa memperkirakan basis customer-nya. Jadi, PT XX menempatkannya di kompleks pergudangan di Jalan Tenaga Malang.

Dengan pertimbangan peluang yang bagus dalam bisnis distribusi ini, pihak manajemen yaitu direktur dan direktur utama memutuskan untuk segera menyewa gudang. Aspek terkait dengan fasilitas pada lokasi dan pemilihan jaringan distribusi yang efektif masih sangat relevan terhadap perusahaan. (Shang dkk., 2009 pada Cook dkk., 2011)

Dalam menyewa gudang, pihak manajemen pun juga tidak akan sembarangan karena lokasi tersebut dapat menentukan prospek bisnis ke depan. Pihak principal pun juga akan mengecek sarana dan prasarana yang ada di gudang untuk meyakinkan pihak mereka bahwa pihak distributor dapat dipercaya. Jadi perlu adanya pertimbangan terhadap faktor kualitatif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan ketika menyewa sebuah gudang adalah lokasi, fasilitas, dan lingkungan.

Lokasi yang strategis sangat diperlukan dalam bisnis pergudangan. Strategis yang dimaksudkan di sini berupa dekatnya lokasi PT XX dengan customer. PT XX tidak perlu mempertimbangkan lokasi principal karena metode biaya pengiriman yang diambil PT XX adalah FOB destination, baik untuk customer maupun principal. Jadi, biaya pengiriman akan ditanggung oleh pihak yang menjadi penjual. Lokasi strategis sangat terkait dengan kemampuan logistik untuk menjangkau customer. Semakin strategis lokasi pergudangan, akan semakin mudah mendistribusikan barang-barang.

Selain itu, lokasi kompleks pergudangan yang baik harus bebas dari banjir. Apabila musim hujan, saluran air harus dapat bekerja dengan baik mengalirkan air atau setidaknya tanah di daerah tersebut mampu meresap air. Jangan sampai air tersebut masuk dan merusak inventori yang ada di gudang. Air yang merembes akan merusak dus-dus yang ada di gudang, menyebabkan kerugian yang cukup signifikan bagi perusahaan.

Selain lokasi, fasilitas pergudangan juga menjadi pertimbangan manajemen. Fasilitas ini mencakup listrik dan pembasmian hama. Perusahaan menghendaki tidak perlu melakukan penambahan daya. Jadi listrik yang disediakan sudah cukup untuk penerangan gudang hingga aktivitas kantor. Fasilitas pembasmian hama ini biasanya disediakan oleh pihak pemberi sewa (lessor), khususnya untuk rayap. Pihak penyewa bertanggung jawab sendiri untuk hama lainnya, misalnya tikus

Lingkungan juga merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Dalam hal ini, lingkungan berbicara mengenai tingkat keamanan. Tingkat keamanan yang dimaksudkan di sini adalah keamanan pada lingkungan eksternal perusahaan. Kompleks pergudangan tersebut harus aman dari gangguan-gangguan yang tidak diinginkan, misal preman.

Setelah semua faktor tersebut terpenuhi, yang paling penting adalah gudang tersebut harus siap huni. Siap huni berarti siap menerima kiriman barang dari principal. Perusahaan tidak perlu melakukan pengecatan dan lain sebagainya.

3.2 Investasi gudang

Seni dari manajemen inventori secara tradisional adalah memisahkan masalah antara inventori dan gudang, sebenarnya kedua hal ini saling terkait. Manajemen inventori terkait dengan kebutuhan dari gudang (Kiperska, 1999), seperti ukuran, lokasi dan tipe dari gudang tersebut. Kebanyakan dari distributor bertujuan untuk memaksimalkan jumlah yang ditawarkan secara beragam untuk mencegah kehilangan peluang penjualan. Manajemen logistik menyarankan bahwa perusahaan harus memilih gudang ketika menyimpan inventori secara positif mempengaruhi proses lain dalam rantai logistik. Hal ini juga didasarkan pada pengaruh gudang yang telah menjadi *critical activity* pada *supplychain* (Faber dkk., 2002), yakni sebagai *inventory holding*.

Inventory holding cost atau *carrying cost* pada gudang sewa lebih tinggi daripada *carrying cost* pada gudang yang dimiliki sendiri (Ancarani, 2012). Setelah 2 tahun berjalan, PT XX mulai berkembang. nama PT XX mulai dikenal di kalangan pebisnis. Oleh karena melihat omzet usaha yang baik selama 1 tahun, PT XX berani untuk membangun gudangnya sendiri.

“Kalau menyewa kompleks pergudangan 1 tahun lagi sudah bisa beli sendiri. Kalo beli sekarang sudah pasti tidak dapat penghasilan. Harus ada duit yang diputar. Prinsipnya jangan menggunakan bank. Pakai uang tunai yang ada. Risiko turun,” ujar AW

Pembangunan gudang dengan menggunakan bank sebagai pemberi pinjaman akan merugikan perusahaan. Biaya yang ditanggung akan lebih besar. Direktur Utama, Budi menjelaskan bahwa waktu awal berdirinya omzet gudang ini bisa

mencapai 3 M. Tentunya dengan omzet yang stabil ini, untuk membangun gudang yang bernilai sekitar 1 M bukanlah hal yang berisiko

“Distribusi tidak bisa tutup seperti toko kelontong (toko kecil). Distribusi pasti jangka menengah-panjang. Di sini yang dipegang adalah kepercayaan. Ada yang namanya bank garansi. Bank garansi adalah istilah bahwa pihak distributor berjanji akan mendistribusikan barang-barangnya dan tidak ngeplang (menimbun) barangnya dia (principal). Kalau nama sudah dipertaruhkan, kita harus menunjukkan kalau kita bisa kerja. Kalau pendistribusian baik, principal tidak akan pindah-pindah,” ujar BW

Pembangunan gudang dimaksudkan meningkatkan pergerakan dari barang. Untuk memastikan bahwa “right good in the right place, right time, and right amount” dan secara simultan mengurangi biaya dari transportasi (Bowen, 2008; Apak 2012) karena kepuasan customer juga diukur dari seberapa besar akses yang mereka bisa dapat atas produk yang mereka butuhkan (Ezziane, 2000). Pernyataan ini sesuai dengan misi kedua dari perusahaan yakni mengutamakan kepuasan pelanggan dengan terus meningkatkan ketepatan waktu pengiriman dan pelayanan maksimal.



Gambar 2. Opsi Warehouse

Dari beberapa opsi di atas, PT XX lebih memilih untuk membangun gudangnya sendiri daripada harus membeli. Bila membeli, biasanya masih akan timbul biaya lainnya seperti biaya perbaikan, pembalikan nama, dan lain

sebagainya. Pengerjaan gudang ini berlangsung selama 1 tahun, sehingga pada tahun ke-3 berdirinya, PT XX sudah dapat menempati gudangnya sendiri.

“Saat menyewa gudang, principal tentu khawatir terhadap masa sewa gudang. Barang akan dikemanakan kalau masa sewa habis? Dengan punya gudang sendiri, principal pun merasa lebih aman karena sudah ada jaminan yang pasti bahwa perusahaan akan mendistribusikan barang-barangnya” BW, Direktur Utama PT XX

Setelah memutuskan untuk membangun gudangnya, penentuan lokasi gudang baru adalah keputusan manajerial penting (Green dkk, 1981). Masalah ini biasanya melibatkan sejumlah pertimbangan seperti biaya per jarak distribusi ke dan dari gudang, volume distribusi, biaya situs tetap dan variabel, kinerja pelayanan gudang dan potensi peningkatan permintaan (atau jasa), serta banyak faktor-faktor lain. Pentingnya ekonomi gudang keputusan lokasi meningkat, terutama disebabkan oleh peningkatan yang diharapkan dalam biaya transportasi, persaingan untuk pangsa pasar dan perubahan pola permintaan.

Lokasi yang dipilih adalah Desa Karangduren, Kecamatan Pakisaji. Desa Karangduren terletak di Malang bagian selatan. Setelah tahu basis customernya berada di Malang Selatan, akan lebih baik apabila perusahaan mendekati lokasi customernya. Hal ini terkait dengan biaya angkut penjualan. Pengaruh dari biaya transportasi untuk geografi gudang sudah lama dikenali (Bowen, 2008; Wallin 2006). Biaya angkut ke customer ditanggung oleh PT XX. Apabila pembebanan biaya angkut dapat diminimalkan, maka harga jual produk ke customer tidak akan terlalu mahal. Selain meminimalkan biaya, pemilihan lokasi ini juga dapat meminimalkan waktu pengiriman.

Di samping biaya angkut, pemilihan lokasi ini juga mempertimbangkan harga tanah saat itu. Harga tanah menjadi estimasi yang harus dipertimbangkan dengan hati-hati (Hassan, 2002). Kesalahan dalam mengestimasi ruang yang dibutuhkan dapat mengarahkan ke kondisi ruang yang sesak atau di sisi lain terbuang percuma. Harga tanah di Malang bagian selatan cukuplah murah. Selain itu, infrastruktur serta tenaga kerja yang ada juga telah mencukupi dan tidak ada peraturan daerah yang cukup menyulitkan perusahaan untuk mendirikan gudang tersebut.

5.3 Perbedaan kondisi setelah PT XX membangun gudang

Dalam manajemen logistik perusahaan harus memilih gudang dengan tepat ketika inventori yang tersedia secara positif mempengaruhi proses lain. Dengan kata lain, gudang harus berkontribusi dalam pertumbuhan laba perusahaan dalam tingkatan yang lebih besar daripada kenaikan cost. (Kisperska, 1999)

Organisasi dihadapkan dengan berbagai tantangan karena mereka berusaha untuk bersaing di dinamis pasar global saat ini (Cook dkk., 2011). Untuk tetap kompetitif, organisasi harus mengakui pentingnya praktik rantai pasokan yang meningkatkan tidak hanya kinerja mereka sendiri, tetapi juga berkoordinasi dengan partner rantai pasok mereka untuk memperbaiki kinerja mereka bersama.

Setelah memiliki gudang yang tetap (*settle*) dan nama yang makin dikenal di kalangan para principal, semakin banyak perusahaan yang menempatkan produk-produknya ke PT XX. Gudang yang dibangun PT XX ini berukuran 1475 m² apabila dibandingkan dengan gudang sewa yang berukuran 800 m², gudang baru ini mampu menampung lebih banyak produk.

Selain itu, PT XX juga menjalin kerjasama yang erat dengan principal yang saling menguntungkan dan selalu berusaha menjaga kepercayaan yang telah diberikan dengan memastikan terdistribusikannya produk-produk ke customer akhir. Hal ini didukung dari penelitian Laqueddin dan Sardana (2010) bahwa pengetahuan, tingkat risiko dan tingkat toleransi risiko pelanggan/ pemasok adalah penyebab utama rusaknya kepercayaan. Karakteristik partner seperti kejujuran, reliabilitas, kredibilitas, integritas, kontrak, perjanjian, dalam konteks hubungan B2B perspektif hanya dapat membantu dalam mengevaluasi partner bisnis tersebut bahwa mereka layak dipercaya. Setelah terlibat dalam hubungan bisnis, orientasi akan berubah ke arah perspektif risiko rasional. Temuan Kingshott dan Pecotichini (2007) juga menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak dapat mengikis tingkat kepercayaan pemasok, sehingga perusahaan distributor perlu memelihara hubungan melalui membangun kepercayaan perludengan hati-hati.

Bagi principal, gudang di tingkat regional atau daerah tidak hanya berkontribusi pada efisiensi dalam distribusi fisik produk, tetapi juga

meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar lokal (Huq, 2006), sehingga dibutuhkan distributor yang layak dan memenuhi tujuan tersebut dalam menghadapi variasi permintaan. Oleh karena itu, keputusan yang dibuat oleh pihak manajemen telah memadai untuk mencegah risiko yang akan timbul karena hilangnya kepercayaan dari principal akibat penempatan di gudang sewa.

Selain bertambahnya jumlah principal, sekarang PT XX memiliki dua jenis gudang di dalam pabrik, yakni gudang besar yang diperuntukkan menyimpan produk-produk dalam dus yang siap didistribusikan dan gudang kecil yang diperuntukkan untuk menjual barang eceran. Gudang kecil ini juga dinamakan swalayan pabrik yang diperuntukkan bagi para karyawan dan masyarakat umum.

Perbedaan lainnya terdapat pada biaya yang dikeluarkan perusahaan, yakni biaya perawatan gudang. Apabila dulu hanya perlu membersihkan gudang karena pembersihan hama ditanggung oleh pemberi sewa, sekarang perusahaan sendirilah yang harus menjaga agar gudangnya terbebas dari semua hama. Terkait dengan beban penyusutan, setelah terlepas dari operational lease, maka perusahaan mulai menyusutkan gudang yang baru dibeli ini dengan menggunakan metode straight line.

3.4 Perilaku manajemen

Keputusan yang diambil manajemen akan sangat menentukan kelangsungan perusahaan selama jangka pendek, bahkan jangka panjang. Dalam memutuskan cost yang tepat dalam masalah penyimpanan (*carrying cost*) terdapat pengaruh dari pihak manajemen. Penentu utama dari pihak manajemen untuk melakukan keputusan biasanya dipengaruhi oleh pertumbuhan industri dan kualitas dari *top management*. (Groysberg dkk., 2012). Kualitas ini masih dipengaruhi oleh faktor yang disebut dengan *personality*. Menurut George dan Jones (2008), *personality* menjadi faktor yang mempengaruhi tindakan seseorang. Pernyataan dari George dan Jones ini juga didukung oleh Ancarani (2012) bahwa dalam menghadapi berbagai tingkat ketidakpastian dalam *supply chain*, tindakan dari manajemen akan didasarkan pada *individual attitude*, yaitu persepsi atas informasi risiko yang ada. Pengambil keputusan menggunakan pandangan subyektif mereka terhadap peluang.

Pihak direktur dari PT XX ini sudah berkecimpung dalam usaha sejak muda. Bapak AW telah menjadi generasi ketiga sebagai direktur sekaligus manajer operasional di UD YY. Dengan *background* pendidikan jurusan akuntansi di salah satu universitas terkemuka di Surabaya, secara kognitif atau pengetahuan, manajer memiliki pengetahuan yang cukup luas mengenai masalah inventori.

Dalam literatur psikologi dan perkembangan studi perilaku organisasi, dijelaskan bahwa *personality* sangat berguna untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana seseorang berpikir dan berperilaku dalam bekerja. *Personality* berkembang dari waktu ke waktu dalam merespon semua kejadian yang terjadi dalam kehidupan (Kahneman, 2011). Pada sistem 1 dijelaskan bahwa manusia dapat berpikir secara cepat, otomatis, namun mengandung emosi dan *stereotype* dikarenakan adanya pikiran alam bawah sadar yang bekerja. Sedangkan pada sistem 2, manusia cenderung untuk berpikir lambat karena terlebih dahulu memperhitungkan serta menganalisa secara logis melalui pikiran sadarnya

Personality dari direktur ketika memimpin PT XX yang dulu cenderung untuk berhati-hati saat memproduksi bihin di UD YY. *Personality* ini terbawa hingga Bapak AW memimpin perusahaannya yang baru ini. Ketika masuk ke dalam sebuah pasar baru, probabilitas kesuksesan dari keputusan tidak dapat diketahui secara objektif. Ketika seorang wirausaha merupakan *risk averse*, maka Bapak AW akan memilih investasi dengan nilai pengembalian pasti yang Bapak AW dapat diprediksikan. (Ancarini dkk., 2012)

Ketika ia ditawarkan untuk membuka gudang, seolah-olah tampak ia berani mengambil peluang yang berisiko tersebut dengan segera menyewa gudang. Namun pada kenyataannya, kita harus melihat kembali dari apa yang ia jabarkan lebih lanjut, yakni ia lebih memilih untuk menyewa. Ketika diputuskan untuk sewa, perusahaan akan kehilangan investasi lebih sedikit daripada ketika diputuskan untuk beli apabila bisnis tersebut tidak jalan. Investasi di atas selain terkait dengan uang yang dihabiskan, juga terkait dengan waktu. Apabila bisnis tidak jalan, akan butuh waktu lama untuk menjual gudang yang telah dibeli. Jika dijual cepat, nilai aset pasti hancur. Perlu diingat bahwa tawaran awal yang masuk hanya berasal dari satu principal saja yakni Sosro. Secara general ketika menerima tawaran tersebut, para manajer yang menganggap diri adalah *risk averse*,

berpendapat bahwa mereka akan mengambil risiko yang diperlukan dalam kegiatan dalam kompetensi inti mereka saja. (Noy dan Ellis, 2003)

Melihat perkembangan pasar selama 2 tahun cukup baik. Manajemen mempertimbangkan untuk kapasitas penyimpanan yang lebih luas dengan memiliki gudang baru. Dengan kapasitas yang lebih luas ini, manajemen dapat menambah ragam produk dari principal. Ketika *principal* sudah memilih satu distributor utama untuk area tersebut, kecenderungan akan berpindah semakin kecil. Pihak principal sendiri pun juga akan mengurangi risiko mereka, terutama setelah adanya kepastian bahwa gudang tersebut telah benar-benar *settle*.

Direktur menjaga kepercayaan yang diberikan principal kepada perusahaannya. Semua ini mengarah kepada kehati-hatian yang ia peroleh ketika di UD YY ketika mengatasi banyaknya risiko yang ada di pabrik bihun tersebut.

Risiko yang pertama dalam memproduksi bihun terkait dengan kondisi cuaca yang tidak menentu setiap kali produksi. Perusahaan tidak dapat memproduksi apabila hujan turun selama sehari penuh. Oleh karena itu, UD YY memproduksi saat “bisa memproduksi” untuk mengatasi permintaan pasar.

“meskipun cuaca tidak pasti sebenarnya hal ini dapat direkayasa dengan menggunakan oven khusus, namun investasinya juga mahal. Biaya makin naik lagi. Hal ini juga terjadi pada pesaing, hanya beberapa yang melakukan investasi tersebut. Untuk pesaing lainnya, apabila kondisi cuaca sedang hujan, kita juga sama-sama tidak bisa memproduksi.” kata AW

Untuk mengatasi waktu produksi yang mendadak ini, direktur juga menyediakan fasilitas berupa natura bagi karyawannya. Sehingga beberapa karyawan memilih untuk tinggal di area pabrik. Jadi, ketika sewaktu-waktu produksi akan dilaksanakan, tidak butuh waktu lama untuk memanggil karyawan.

Risiko yang kedua adalah terkait dengan kemampuan pasar dalam menyerap produk tersebut. Walaupun dapat memenuhi permintaan satu bulan dalam beberapa kali produksi saja, namun direktur atau manajer operasional UD YY ini akan melihat produk-produknya dapat diserap oleh pasar atau tidak. Sehingga tidak ada uang yang mengendap.

Dari penjabaran risiko yang dihadapi setiap hari oleh direktur PT XX dapat disimpulkan, bahwa direktur akan cenderung berhati-hati dalam menilai setiap situasi yang ada. Sikap kehati-hatian ini merupakan bagian utama dari *risk averse*.

Di PT XX pada level persediaan yang lebih tinggi, kebutuhan akan *volume discount* mendorong pihak manajemen perusahaan untuk membeli pada kuantitas yang lebih banyak (Leeuw dkk., 2010). Sama seperti UD YY, tidak perlu menyetok banyak juga apabila pasar kurang menyerap. Keputusan ini malah akan menambah nilai *carrying cost*. Manajer dengan kecenderungan risk aversion akan mengurangi *optimal quantity* yang di pesan (Stacey dkk., 2007). Manajemen juga mempertimbangkan perputaran uangnya dan lebih memanfaatkan adanya *second purchase* untuk menanggulangi permintaan yang meningkat juga. Karena sebenarnya tidak ada kaitan antara *demand uncertainty* dengan *inventory level* (Dubelaar, 2000). Pengambil keputusan lebih membutuhkan perlindungan yang tinggi terhadap risiko atas *stockout* dari *supply uncertainty* daripada *demand uncertainty*. (Ancarini dkk., 2012)

Apabila kita lihat kembali definisi dari *risk averse*, *risk averse* adalah sikap dari investor yang membutuhkan return yang lebih besar sebagai kompensasi ketika adanya peningkatan risiko. Investor yang cenderung risk averse akan lebih memilih investasi dengan return yang lebih pasti (Gitman dan Zutter, 2011). Hampir seluruh tindakan yang dilakukan oleh direktur XX menunjukkan sikap risk averse. Dibutuhkan return yang lebih besar seiring dengan peningkatan risiko.

Faktor lain yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan adalah faktor “*happiness*” (Kahneman, 2011). Dalam jurnal dan bukunya, Kahneman menolak teori dari Bernoulli yang mengatakan bahwa orang membenci risiko. *Risk averse decision* akan lebih baik memilih hal yang pasti dengan nilai yang lebih rendah dari yang lain sebagai efek membayar suatu premium untuk menghindari ketidakpastian. Namun ide ini hanya berdasarkan nilai uang, bukan nilai psikologis. Peneliti setuju dengan kekayaan atau *wealth* dari Kahneman (2011) juga menjadi dasar dari pengambilan keputusan ini. Perlu dipertimbangkan kekayaan awalnya yang telah dimiliki oleh pemilik. Karena bagi orang dengan kekayaan, misal 4M, kehilangan 125 juta bukanlah hal yang terlalu besar bila dibandingkan dengan orang dengan kekayaan 200 juta.

Terkait dengan teori Kahneman, dijabarkan beberapa kondisi untuk *gamble*, namun kondisi hanya berlangsung pada saat itu saja. Tapi sebuah bisnis merupakan hal yang berkelanjutan, seperti yang telah diajabarkan oleh direktur, bahwa bisnis ini tidak dapat tutup seperti “toko kelontong”. Seharusnya masih banyak yang harus dipertimbangkan hingga return masa depan. Tidak hanya melihat keputusan direktur untuk membuat usaha baru sebagai *risk seeking*. Kembali ke definisi dari *risk averse* bahwa seiring peningkatan risiko harus diiringi dengan tingkat pengembalian, bukan didasarkan pada pengembalian yang tidak pasti.

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

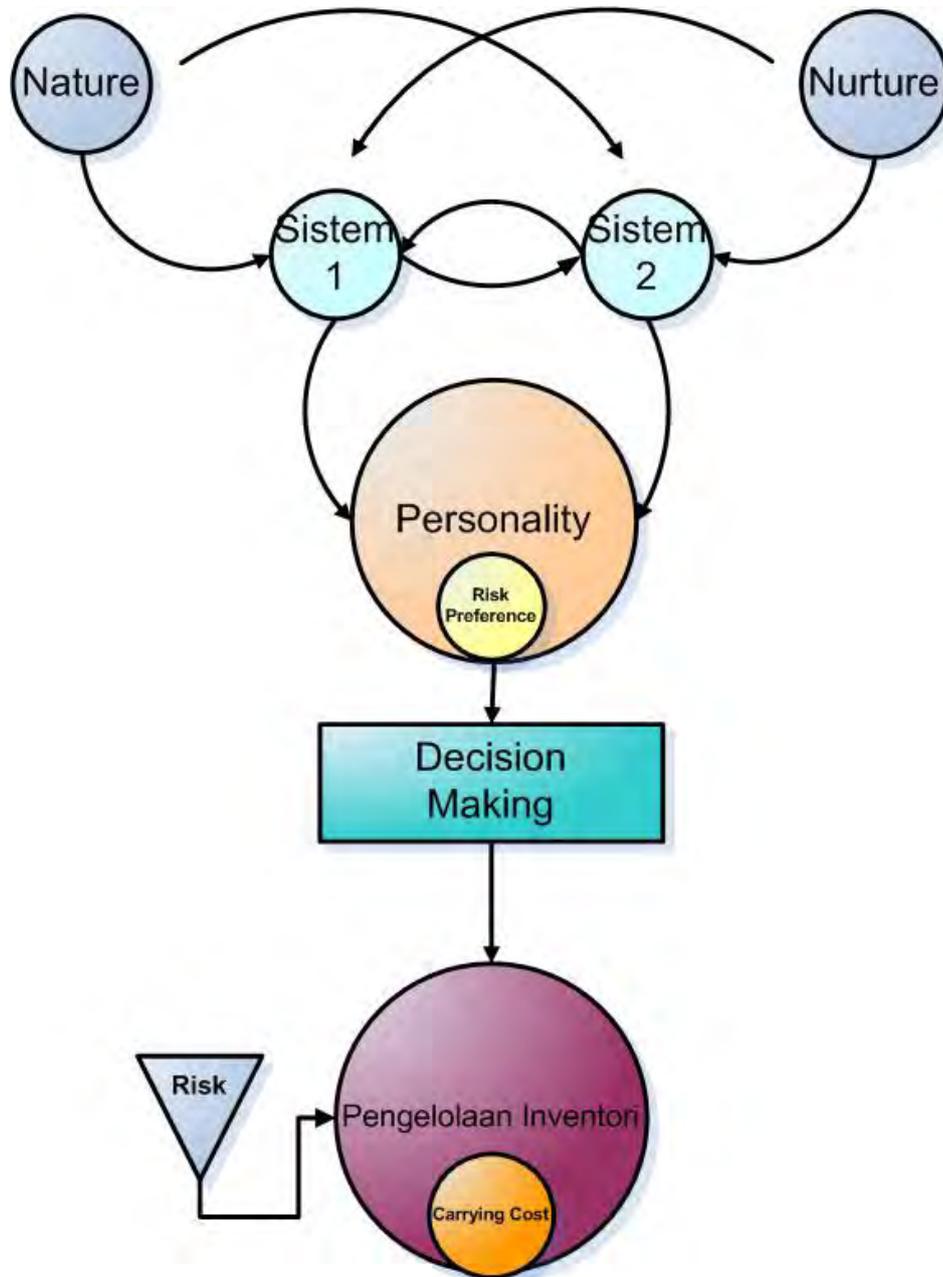
Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen terutama direktur dari sisi kognitif sangat mengetahui akan pentingnya manajemen inventori. Direktur dapat menerapkan cukup baik level persediaan yang ada di gudang sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan meskipun dengan beberapa modifikasi pada sistem pembelian.

Dalam pengambilan keputusan sewa gudang, faktor yang menjadi penentu dari pertimbangan dalam pengambilan keputusan adalah adanya berbagai macam risiko. Pemilihan lokasi, sarana prasarana juga merupakan pertimbangan yang penting, baik ketika menyewa maupun membeli.

Pengambilan keputusan ini dipengaruhi oleh personality. Personality yang menjadi faktor yang mendasari tindakan seseorang, sangat sulit untuk diubah. Ketika seseorang cenderung memiliki preferensi risiko sebagai *risk averse* maka ketika ia berada di suatu kondisi yang berbeda, dapat dipastikan ia juga akan tetap preferensi risiko sebagai *risk averse*. Hal ini terbukti dari sikap direktur dalam menilai risiko yang dihadapi PT XX serta di UD YY, direktur akan cenderung berhati-hati dalam menilai setiap situasi yang ada sebelum mengambil keputusan pada kedua perusahaan.

Pengambil keputusan menggunakan pandangan subyektif mereka terhadap peluang. Sistem 1 dan sistem 2 dipengaruhi *nature* dan *nurture* yang dianggap

sebagai “jembatan” yang pada akhirnya mempengaruhi *personality* seseorang.



Gambar 3. Keterkaitan antara karakter manajemen dengan pengambilan keputusan

Personality sangat berguna untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana seseorang berpikir dan berperilaku dalam bekerja, sehingga *risk preference* juga disimpulkan merupakan salah satu bagian dari *personality*. *Personality* berkembang dari waktu ke waktu dalam merespon semua kejadian yang terjadi dalam kehidupan, termasuk pengambilan keputusan dalam *inventory management*.

4.2 Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pengambil keputusan menggunakan pandangan subyektif mereka terhadap peluang. Penelitian ini juga mengkaitkan teori Kahneman (2011) mengenai sistem 1 dan sistem 2 dengan *nature* dan *nurture* yang dianggap sebagai “jembatan” dalam mempengaruhi *personality* seseorang.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu, yaitu Kahneman (2011) dan Ancarani (2012). yang menyatakan bahwa dalam menghadapi berbagai tingkat ketidakpastian dalam *supply chain* (Leeuw, 2010), tindakan dari manajemen akan didasarkan pada *individual attitude* (Ancarani, 2012), yaitu persepsi atas informasi risiko yang ada. Pengambil keputusan menggunakan pandangan subyektif mereka terhadap peluang.

Penelitian ini juga mengkaitkan teori Kahneman (2011) mengenai sistem 1 dan sistem 2 dengan *nature* dan *nurture* yang dianggap sebagai “jembatan” dalam mempengaruhi *personality* seseorang aspek perilaku manajemen terutama dalam memandang risiko sangat terkait dalam pengambilan keputusan, dalam hal ini *inventory management*. Hal ini terbukti setelah peneliti membongkar dari sisi *carrying cost* yang merupakan bagian dari *inventory management*. Namun, dalam penelitian ini *nature* dan *nurture* dianggap tidak ada yang dominan, bisa saja salah satu faktor lebih dominan dalam mempengaruhi sistem 1 dan 2. Begitu pula dengan sistem 1 dan sistem 2 keduanya memiliki hubungan timbal balik dan dianggap tidak ada yang dominan dalam mempengaruhi *personality* dalam *decision making*.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan di mana fokus yang dibahas hanyalah pada *carrying cost*, dan dikhususkan pada sewa keputusan sewa atau beli gudang. Hal ini dikarenakan sewa gudang memiliki bobot terbesar dalam pertimbangan manajemen, biaya-biaya lain dianggap irelevan. Sedangkan untuk *ordering cost*, biaya pemesanan yang memiliki bobot terbesar pada biaya transportasi juga dikategorikan irelevan karena principal-lah yang menanggung biaya transportasi ke PT XX. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut terkait aspek

perilaku manajemen terkait sikap manajemen memandang risk dalam penerapan pengelolaan inventori secara menyeluruh.

Kemudian untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat dikembangkan atau diperdalam menggunakan ide atau topik yang sama pada kasus yang berbeda-beda karena penelitian ini hanya menggunakan satu objek saja sehingga akan kurang tepat apabila dibuat generalisasi menjadi suatu pengembangan teori baru.

Peneliti berharap agar dalam penelitian ke depan topik ini bisa dikembangkan lebih jauh misalkan bagaimana bentuk informasi apa yang paling tepat dengan preferensi manajemen, sehingga informasi tersebut memberikan value added bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancarani A., C.Di Mauro, D.D'Urso. 2013. "A human experiment on inventory decisions under supply uncertainty" *Production Economics*, Vol. 142 pp. 61–73
- Apak, Sudi, Mikail Erol, Ismail Elagoz, Metin Atmaca. 2012. "The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management." *Social Behaviour Sciences*, Vol. 41 pp. 528-534
- Bailey, Jeffrey J. dan Chris Kinerson. 2005. "Regret Avoidance and Risk Tolerance". *Association for Financial Consulting and Planning Education*.
- Borgonovo, E., L. Peccati. 2009. "Financial Management in Inventory Problems: Risk Averse vs Risk Neutral Policies". *Int. J. Production Economics* 118 pp. 233–242
- Bowen, J.T., 2008. "Moving places: The Geography of Warehousing in The US." *Journal of Transport Geography*, Vol. 16 pp. 379-387
- Bozarth, Cecil C. dan Robert B. Handfield. 2008. *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. Ohio: Pearson Prentice Hall
- Chevny, Adam A. 2012. *Bisnis sewa Gudang: Benteng Tunggal Buka Ritz Park Di Surabaya Selatan*.
<http://www.bisnis.com/articles/bisnis-sewa-gudang-benteng-tunggal-buka-ritz-park-di-surabaya-selatan> (diakses pada 29 November 2012)
- Chris Dubelaar, Garland Chow, Paul D. Larson. 2001. "Relationships between inventory, sales and service in a retail chain store operation", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 Iss: 2 pp. 96- 108
- Cook, Lori S., Daniel R. Heiser, Kaushik Sengupta. 2011. "The Moderating Effect of Supply Chain Role on The Relationship Between Supply Chain Practices and Performance: An Empirical Analysis." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 2 pp. 104-134
- Ezziane, Zoheir. 2000. "Evaluating Customer Service Performance in Warehousing Environments", *Logistics Information Management*, Vol. 13 Iss: 2 pp. 90 – 94

- Faber, Nynke, Rene (Marinus) B.M., de Koster, and Steef L. van de Velde. 2002. "Linking Warehouse Complexity to Warehouse Planning And Control Structure: An Exploratory of The Use of Warehouse Management Information Systems". *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 32 no 5 pp. 381-395
- George, Jennifer and Jones Gareth. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior: International Edition*. USA: Pearson
- Gitman, Lawrence J. dan Chad J. Zutter. 2011. *Principles of Managerial Finance 13th edition*. Ohio: Prentice Hall
- Green, Gary I, Chang S. Kim, Sang M. Lee. 1981. "A Multicriteria Warehouse Location Model." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 11 Issue: 1
- Groysberg, Boris, Paul Healy, Nitin Nohria, dan George Serafeim. 2012. "What Makes Analysts Say "Buy"?. *Havard Business Review*
- Hansen, Don and Maryanne Mowen. 2012. *Managerial Accounting 4th edition*. Seattle, USA: South-Western
- Hassan, Mohsen M.D. 2002. "A Framework for The Design of Warehouse Layout", Vol 20 pp. 432-440
- Huq, Faizul, Kenneth Cutright, Vernon Jones, Douglas A. Hensler. 2006. "Simulation study of a two-level warehouse inventory replenishment system", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 Iss: 1 pp. 51 – 65
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management 8th edition*. Boston: McGraw Hill
- Kahneman, Daniel. 2003. A Perspective on Judgment and Choice: *Mapping Bounded Rationality*. American Psychological Association. Vol. 58, No. 9 pp. 697–720
- Kahneman, Daniel. 2011. "Thinking Fast or Slow." New York: Penguin
- Kingshott, Russel P.J. dan Anthony Pecotich. 2007. "The Impact of Psychological Contracts on Trust and Commitment in Supplier-Distributor Relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 9/10 pp. 1053-1072
- Kiperska, Danuta-Moron. 1999. "Warehousing Conditions for Holding Inventory in Polish Supply Chains". *International journal of production economics*, Vol. 59 pp. 123-128
- Koran Jakarta. 2011. Berada di Pusat Bisnis dengan Fasilitas Terlengkap

<http://www.koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/70961> (diakses pada 30 November 2012)

- Laequddin, Mohammed and G.D. Sardana. 2010. "What breaks trust in customer supplier relationship?" *Management Decision*, Vol. 48 No. 3 pp. 353-365
- Leeuw, Sander D., Matthias Holweg, Geoff Williams. 2011 The impact of decentralised control on firm-level inventory: Evidence from the automotive industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Iss: 5 pp. 435 – 456
- Margrit, Annisa dan David Halomoan Manurung. 2012. Diversifikasi ke Segmen Industri Berpotensi Tingkatkan Pendapatan Rutin
<http://www.indonesiainancetoday.com/read/18716/Diversifikasi-ke-Segmen-Industri-Berpotensi-Tingkatkan-Pendapatan-Rutin> (diakses pada 29 November 2012)
- Muller, Max. 2003. *Essentials of Inventory Management*. New York: AMACOM
- Noy Eli, Shmuel Ellis. 2003. "Corporate Risk Strategy: Does it Vary Across Business Activities?" *European Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 119–128
- Robin, Stephanie dan Katerina Straznicka. 2012. "Personality Characteristics and Asset Market Behavior". Nordic Conference
- Schemerhorn, John R. 2007. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons
- Suryani, Im. 2012. Pertumbuhan Harga Jual dan Sewa Lahan Industri Diprediksi Capai 25%
<http://www.indonesiainancetoday.com/read/28636/Pertumbuhan-Harga-Jual-dan-Sewa-Lahan-Industri-Diprediksi-Capai-25> (diakses pada 30 November 2012)
- Wallin, Cynthia, M., Johnny Rungtusanatham, Elliot Rabinovich. 2006. "What is the "right" inventory management approach for a purchased item?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 Iss: 1 pp. 50-68
- Zhou, Yong Wu. (2003). "A multi-warehouse inventory model for items with time-varying demand and shortages", *Computers & Operations Research* 30 pp. 2115–2134