

STRATEGI DISTRIBUSI ADAPTIF DALAM MENJAGA KELANCARAN PENGIRIMAN DAN EFISIENSI OPERASIONAL PADA DISTRIBUTOR FARMASI X

Dela Alya Puspita¹; Hero Priono²

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur^{1,2}

Kota Surabaya^{1,2}

23013010162@student.upnjatim.ac.id¹; hero.priono.ak@upnjatim.ac.id²

ABSTRAK

Distribusi merupakan aktivitas penting dalam perusahaan farmasi karena berperan dalam memastikan produk diterima pelanggan secara tepat waktu dan sesuai kebutuhan. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan strategi distribusi adaptif dalam menjaga kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional pada Perusahaan X sebagai distributor farmasi di Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi selama kegiatan magang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan X menerapkan strategi distribusi adaptif dengan menyesuaikan metode pengiriman berdasarkan karakteristik pelanggan dan kondisi operasional. Penyesuaian tersebut dilakukan melalui penggunaan armada internal, jasa ekspedisi, serta mekanisme pengiriman melalui pusat grup apotek pada kondisi tertentu. Penelitian juga menemukan bahwa aktivitas distribusi dipengaruhi oleh dinamika operasional, seperti ketersediaan barang, perbedaan pemahaman terkait program diskon, dan perubahan sumber daya manusia. Kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi distribusi terhadap kondisi tersebut berkontribusi pada kelancaran pengiriman, peningkatan efisiensi operasional, serta terjaganya kualitas pelayanan kepada pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi distribusi adaptif menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas distribusi pada perusahaan distributor farmasi.

Kata kunci : *Distribusi Farmasi, Efisiensi Operasional, Kelancaran Pengiriman, Strategi Distribusi Adaptif.*

ABSTRACT

Distribution plays an essential role in pharmaceutical companies by ensuring that products are delivered to customers on time and in accordance with their needs. This study aims to analyze the implementation of an adaptive distribution strategy in maintaining delivery performance and operational efficiency at Company X, a pharmaceutical distributor in Surabaya. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through observation, semi-structured interviews, and documentation during the internship period. The findings indicate that Company X implements an adaptive distribution strategy by adjusting delivery methods according to customer characteristics and operational conditions. This strategy involves the use of internal transportation, third-party logistics services, and centralized delivery through pharmacy group headquarters under specific circumstances. The study also found that distribution activities are influenced by operational dynamics, including product availability, differences in understanding regarding discount programs, and changes in human resources. The company's ability to adapt its distribution strategy to these conditions contributes to improved delivery performance, greater operational efficiency, and better customer service quality. These findings suggest that an adaptive distribution strategy is an important factor in supporting distribution effectiveness within pharmaceutical distribution companies.

Keywords: *Pharmaceutical Distribution, Operational Efficiency, Delivery Performance, Adaptive Distribution Strategy.*

PENDAHULUAN

Aktivitas distribusi merupakan bagian penting dalam rantai pasok karena menentukan kelancaran penyaluran barang dari perusahaan kepada pelanggan. Pada sektor farmasi, proses distribusi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lainnya karena produk yang disalurkan berkaitan langsung dengan pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, ketepatan waktu pengiriman, ketersediaan produk, serta ketepatan proses distribusi menjadi aspek yang harus

diperhatikan oleh perusahaan distributor farmasi (Adjie & Gani, 2022).

Pentingnya sistem distribusi yang efektif juga tercermin dari berbagai permasalahan distribusi yang terjadi di Indonesia. Salah satunya adalah keterlambatan pasokan *Liquefied Petroleum Gas* (LPG) di Terminal LPG Tanjung Sekong yang dipengaruhi oleh kendala administrasi, cuaca buruk, dan tingginya antrean kapal. Permasalahan tersebut menghambat kelancaran pasokan LPG kepada pengguna, sehingga menunjukkan bahwa efektivitas distribusi tidak hanya bergantung pada ketersediaan produk, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola proses operasional dan administrasi secara terpadu (Zalfaa et al., 2024). Fenomena serupa juga terjadi pada distribusi bahan bakar minyak. Pemilihan rute yang kurang efektif menyebabkan keterlambatan distribusi hingga mengakibatkan kekosongan stok Pertamina di beberapa SPBU. Setelah dilakukan optimasi rute, waktu pengiriman, jarak tempuh, dan biaya distribusi berhasil ditekan secara signifikan (Saputra & Ardhiyanto, 2024). Kedua fenomena tersebut menunjukkan bahwa strategi distribusi berperan penting dalam menjaga kelancaran pengiriman sekaligus meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Seiring berkembangnya aktivitas logistik, perusahaan dihadapkan pada kondisi operasional yang semakin kompleks. Perbedaan lokasi pelanggan, jumlah permintaan, biaya pengiriman, hingga tuntutan pelayanan yang cepat menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi distribusi. Dengan kondisi yang terus berubah, perusahaan tidak hanya dituntut mampu menekan biaya distribusi, tetapi juga menjaga kualitas pelayanan agar kebutuhan pelanggan tetap terpenuhi (Nursyifa et al., 2023).

Dalam praktiknya, distribusi tidak hanya berkaitan dengan pengiriman barang. Proses ini juga mencakup perencanaan distribusi, pemilihan metode pengiriman, serta koordinasi informasi antarbagian yang terlibat. Karena kondisi operasional tidak selalu sama, perusahaan perlu menerapkan strategi yang mampu menyesuaikan keputusan distribusi dengan karakteristik pelanggan, wilayah tujuan, maupun keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Pendekatan tersebut dikenal sebagai strategi distribusi adaptif, yaitu strategi yang menekankan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan pola distribusi sesuai dengan perubahan kondisi operasional dan kebutuhan pelanggan. Melalui strategi ini, perusahaan diharapkan tetap mampu menjaga kelancaran pengiriman tanpa mengurangi efektivitas operasional.

Efisiensi distribusi umumnya dikaitkan dengan kemampuan perusahaan mengendalikan biaya logistik dan mengoptimalkan proses pengiriman. Namun, efisiensi tidak hanya diukur dari aspek biaya. Ketepatan pelayanan, kecepatan pengiriman, serta kemampuan perusahaan dalam merespons berbagai kondisi operasional juga menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas distribusi (Hulu et al., 2025). Di samping itu, pemilihan metode distribusi dan kerja sama dengan penyedia jasa logistik yang sesuai turut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan (Alhamda et al., 2022).

Agar strategi distribusi dapat diterapkan secara efektif, perusahaan memerlukan dukungan administrasi gudang yang mampu menyediakan informasi secara akurat. Informasi tersebut meliputi dokumen pengiriman, data barang, faktur, hingga penggunaan jasa ekspedisi. Ketersediaan data yang akurat membantu perusahaan memastikan bahwa setiap proses distribusi berjalan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, administrasi gudang tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pencatatan, tetapi juga menjadi bagian dari sistem pengendalian yang mendukung pengambilan keputusan dalam aktivitas distribusi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembahasan mengenai distribusi masih didominasi oleh aspek efisiensi logistik. Hulu et al. (2025) dan Firmansyah et al. (2025) menitikberatkan kajian pada optimasi biaya distribusi, jarak pengiriman, serta pengukuran kinerja logistik. Saputra dan Ardhiyanto (2024) mengkaji optimalisasi rute distribusi yang mampu meningkatkan efisiensi waktu tempuh, menurunkan biaya distribusi, dan mengurangi risiko kekurangan stok di SPBU. Sementara itu, Zalfaa et al. (2024) lebih menyoroti kendala administrasi, kondisi cuaca, dan antrean kapal sebagai faktor yang memengaruhi kelancaran distribusi LPG. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih berfokus pada efisiensi logistik dan penyelesaian kendala distribusi secara teknis. Pembahasan mengenai bagaimana perusahaan distributor farmasi menerapkan strategi distribusi adaptif dalam menghadapi dinamika

operasional sehari-hari masih relatif terbatas. Padahal, dalam praktiknya keputusan distribusi tidak hanya dipengaruhi oleh pertimbangan biaya, tetapi juga oleh kualitas pelayanan, ketepatan pengiriman, karakteristik pelanggan, dan kondisi operasional perusahaan. Hal tersebut menunjukkan adanya *research gap*, yaitu masih terbatasnya penelitian yang mengkaji strategi distribusi adaptif pada perusahaan distributor farmasi dari perspektif operasional.

Kondisi tersebut dijumpai pada Perusahaan X, salah satu perusahaan distributor farmasi di Surabaya yang melayani berbagai pelanggan, termasuk jaringan apotek dengan lokasi cabang yang berbeda. Perbedaan karakteristik pelanggan mendorong perusahaan untuk menyesuaikan metode pengiriman agar proses distribusi tetap berjalan secara efektif. Salah satu bentuk penyesuaian dilakukan melalui pengaturan pola pengiriman berdasarkan karakteristik pelanggan, termasuk pengiriman ke titik distribusi tertentu bagi pelanggan yang memiliki beberapa cabang sehingga proses distribusi menjadi lebih efisien. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi distribusi menjadi faktor penting untuk menjaga kelancaran pengiriman sekaligus mendukung efisiensi operasional.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi distribusi adaptif pada perusahaan distributor farmasi, khususnya yang berkaitan dengan proses penyesuaian metode pengiriman, pertimbangan dalam pengambilan keputusan distribusi, serta peran administrasi gudang dalam mendukung kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional perusahaan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai strategi distribusi adaptif pada perusahaan distributor farmasi yang masih relatif terbatas dalam literatur. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan distributor farmasi dalam mengembangkan strategi distribusi yang lebih adaptif guna meningkatkan kualitas pelayanan, menjaga kelancaran pengiriman, serta mendukung efisiensi operasional perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Contingency Theory

Contingency Theory menjelaskan bahwa tidak terdapat satu sistem atau strategi yang dapat diterapkan secara universal pada seluruh organisasi. Efektivitas suatu keputusan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi sehingga setiap perusahaan perlu menyesuaikan strategi dan proses operasional dengan situasi yang terjadi (Donaldson, 2001). Dengan kata lain, efektivitas organisasi bergantung pada kemampuan perusahaan menyesuaikan strategi maupun proses operasional dengan kondisi yang dihadapi, bukan sekadar menerapkan prosedur yang sama pada setiap situasi.

Dalam konteks manajemen operasi dan rantai pasok, Contingency Theory menekankan bahwa keputusan operasional, termasuk strategi distribusi, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti karakteristik pelanggan, kondisi pasar, ketersediaan sumber daya, teknologi, serta dinamika lingkungan operasional. Oleh karena itu, perusahaan dituntut memiliki fleksibilitas dalam menentukan metode distribusi agar tujuan operasional tetap dapat dicapai meskipun menghadapi kondisi yang berbeda-beda.

Penerapan teori ini sangat relevan pada perusahaan distributor farmasi karena aktivitas distribusi tidak selalu berlangsung dalam kondisi yang sama. Perbedaan wilayah pengiriman, karakteristik pelanggan, penggunaan armada internal maupun jasa ekspedisi, serta perubahan kebutuhan pelanggan menyebabkan perusahaan perlu melakukan penyesuaian terhadap pola distribusi yang digunakan. Oleh karena itu, Contingency Theory menjadi landasan yang relevan dalam menjelaskan penerapan strategi distribusi adaptif pada perusahaan distributor farmasi. Keputusan distribusi tidak ditentukan oleh satu prosedur yang bersifat tetap, melainkan disesuaikan dengan kondisi aktual yang dihadapi perusahaan.

Manajemen Distribusi dalam Rantai Pasok Farmasi

Distribusi merupakan bagian dari aktivitas rantai pasok yang berperan dalam memastikan barang

dapat sampai kepada pelanggan sesuai kebutuhan. Dalam industri farmasi, distribusi memiliki karakteristik khusus karena produk yang disalurkan berkaitan dengan pelayanan kesehatan sehingga membutuhkan ketepatan waktu, jumlah, kondisi, dan tujuan pengiriman (Adjie & Gani, 2022).

Manajemen distribusi tidak hanya berkaitan dengan aktivitas pengiriman barang, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pemilihan metode distribusi, koordinasi informasi, serta pengelolaan sumber daya yang terlibat dalam proses penyaluran barang. Pengelolaan distribusi yang baik dapat membantu perusahaan menjaga ketersediaan produk, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mengurangi risiko gangguan dalam proses operasional (Suryani et al., 2025).

Pada perusahaan distributor farmasi, aktivitas distribusi perlu dilakukan secara terencana karena setiap pelanggan memiliki karakteristik kebutuhan yang berbeda. Perbedaan karakteristik tersebut menuntut perusahaan menyesuaikan proses distribusi dengan kebutuhan masing-masing pelanggan agar pelayanan tetap berjalan secara optimal (Kobandaha et al., 2025).

Sistem Distribusi pada Perusahaan Distributor Farmasi

Sistem distribusi merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menyalurkan produk dari perusahaan kepada pelanggan secara efektif dan efisien. Aktivitas tersebut meliputi penerimaan pesanan, pengelolaan persediaan, penyiapan barang, pemilihan metode pengiriman, proses distribusi, hingga pengendalian dokumen setelah barang diterima oleh pelanggan. Sistem distribusi yang terintegrasi membantu perusahaan menjaga kelancaran arus barang sekaligus mendukung koordinasi antarbagian yang terlibat dalam proses distribusi.

Pada perusahaan distributor farmasi, sistem distribusi memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan sektor perdagangan pada umumnya karena produk yang didistribusikan berkaitan dengan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, sistem distribusi harus mampu menjamin ketepatan jumlah, ketepatan waktu, keamanan produk, serta ketertelusuran setiap aktivitas distribusi. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan memanfaatkan berbagai dokumen administrasi, seperti *purchase order*, faktur penjualan, surat jalan, dokumen penerimaan barang, dan bukti pengiriman sebagai sarana pengendalian sekaligus bentuk pertanggungjawaban setiap proses distribusi (Kobandaha et al., 2025).

Menurut Adjie dan Gani (2022), sistem distribusi farmasi tidak hanya berfokus pada proses pengiriman produk, tetapi juga mencakup pengelolaan informasi yang mendukung kelancaran distribusi. Informasi mengenai persediaan, status pengiriman, dokumen transaksi, dan data pelanggan menjadi bagian penting untuk memastikan proses distribusi berjalan secara akurat dan terdokumentasi dengan baik. Selain didukung oleh pengelolaan informasi yang baik, sistem distribusi juga melibatkan berbagai pihak, seperti bagian penjualan, administrasi gudang, gudang, transportasi, ekspedisi, dan pelanggan. Keterkaitan fungsi antarbagian tersebut menuntut koordinasi yang efektif serta dukungan sistem informasi yang terintegrasi agar akurasi data tetap terjaga, aliran informasi berlangsung lebih cepat, dan proses pengendalian distribusi dapat dilakukan secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, sistem distribusi pada perusahaan distributor farmasi tidak hanya berperan sebagai mekanisme penyaluran produk kepada pelanggan, tetapi juga sebagai sistem yang mengintegrasikan aktivitas operasional, administrasi, informasi, dan pengendalian untuk mendukung efektivitas distribusi serta menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan (Suryani et al., 2025).

Strategi Distribusi

Strategi distribusi merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan untuk mengatur proses penyaluran barang agar tujuan operasional dapat tercapai secara efektif. Strategi ini mencakup berbagai keputusan, seperti pemilihan metode pengiriman, penentuan jalur distribusi, penggunaan armada transportasi, hingga koordinasi dengan pelanggan. Penerapan strategi distribusi yang tepat membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara kualitas pelayanan, kecepatan pengiriman, dan efisiensi operasional (Nursyifa et al., 2023).

Pada praktiknya, strategi distribusi tidak dapat diterapkan dengan pola yang sama pada setiap kondisi. Perbedaan karakteristik pelanggan, wilayah tujuan, maupun keterbatasan sumber daya mengharuskan perusahaan menyesuaikan keputusan distribusi dengan situasi yang dihadapi. Sebagian

pelanggan mungkin memerlukan pengiriman langsung ke lokasi tujuan, sedangkan pelanggan lainnya membutuhkan mekanisme distribusi yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan atau karakteristik wilayah pengiriman. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam menyusun strategi distribusi menjadi faktor penting agar proses distribusi tetap berjalan secara efektif.

Menurut Alhamda et al. (2022), keputusan distribusi yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, strategi distribusi tidak hanya berorientasi pada penyaluran barang, tetapi juga menjadi bagian dari upaya perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan sekaligus mendukung keberlangsungan aktivitas operasional.

Strategi Distribusi Adaptif

Strategi distribusi adaptif merupakan pendekatan yang menekankan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan proses distribusi dengan perubahan kondisi operasional maupun kebutuhan pelanggan. Berbeda dengan pendekatan distribusi yang menggunakan pola tetap, strategi ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menentukan metode pengiriman, jalur distribusi, maupun mekanisme pelayanan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Dalam aktivitas distribusi, perusahaan dapat menghadapi berbagai perubahan, seperti perbedaan lokasi pelanggan, fluktuasi permintaan, keterbatasan armada, maupun situasi operasional tertentu. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk mampu menyesuaikan keputusan distribusi agar proses pengiriman tetap berjalan secara efektif (Nursyifa et al., 2023). Pada perusahaan distributor farmasi, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena setiap pelanggan dapat memiliki karakteristik kebutuhan yang berbeda, baik dari sisi lokasi, jumlah barang, maupun waktu pengiriman.

Penerapan strategi distribusi adaptif tidak semata-mata bertujuan menekan biaya distribusi, tetapi juga menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi distribusi sesuai kondisi yang dihadapi menjadi salah satu faktor yang mendukung kelancaran aktivitas logistik (Ambodo et al., 2022).

Dinamika Operasional dalam Distribusi Farmasi

Dinamika operasional merupakan berbagai perubahan yang terjadi selama proses operasional perusahaan dan dapat memengaruhi pencapaian tujuan distribusi. Dalam praktiknya, aktivitas distribusi tidak selalu berlangsung dalam kondisi yang sama karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan.

Pada perusahaan distributor farmasi, perubahan tersebut dapat berupa fluktuasi permintaan pelanggan, keterbatasan persediaan, perubahan jadwal pengiriman, kendala transportasi, maupun perubahan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses distribusi. Beragam perubahan tersebut mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian agar aktivitas distribusi tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan operasional (Suryani et al., 2025).

Kemampuan perusahaan dalam merespons dinamika operasional menjadi faktor penting karena keputusan distribusi harus disesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Nursyifa et al. (2023) menjelaskan bahwa efektivitas logistik tidak hanya dipengaruhi oleh perencanaan awal, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan selama proses operasional berlangsung. Dengan demikian, penerapan strategi distribusi adaptif tidak dapat dipisahkan dari dinamika operasional karena setiap keputusan distribusi perlu disesuaikan dengan kondisi aktual agar proses distribusi tetap berjalan secara efektif.

Kelancaran Pengiriman

Kelancaran pengiriman merupakan kondisi ketika proses distribusi berlangsung sesuai rencana sehingga barang dapat diterima pelanggan dalam jumlah, waktu, dan kondisi yang sesuai. Kelancaran pengiriman menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan distribusi karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan.

Kelancaran proses pengiriman dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kesiapan barang, ketepatan dokumen, koordinasi antarbagian, penggunaan sarana transportasi, serta kemampuan perusahaan mengatasi berbagai kendala operasional. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola

dengan baik, risiko keterlambatan maupun kesalahan pengiriman akan semakin meningkat (Maulana et al., 2023).

Menurut Alhamda et al. (2022), keputusan operasional yang tepat dalam aktivitas logistik berperan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi distribusi yang mampu menjaga kelancaran proses pengiriman sekaligus memastikan kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi secara tepat.

Efisiensi Operasional

Efisiensi operasional merupakan kemampuan perusahaan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya tersebut mencakup biaya, waktu, tenaga kerja, maupun berbagai sarana pendukung yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Dalam aktivitas distribusi, efisiensi operasional tidak hanya diukur dari rendahnya biaya pengiriman, tetapi juga dari kemampuan perusahaan mengelola seluruh proses distribusi secara efektif tanpa mengurangi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara penggunaan sumber daya dan hasil yang diperoleh.

Hulu et al. (2025) menjelaskan bahwa efisiensi distribusi dapat dicapai melalui pengelolaan aktivitas pengiriman yang lebih terencana sehingga biaya dan jarak distribusi dapat dioptimalkan. Sejalan dengan itu, Firmansyah et al. (2025) menyatakan bahwa pengambilan keputusan distribusi yang tepat membantu perusahaan meminimalkan pemborosan sumber daya sekaligus meningkatkan efektivitas proses operasional. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian efisiensi tidak hanya ditentukan oleh penghematan biaya, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengelola seluruh proses distribusi secara tepat dan terkoordinasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Adlini et al. (2022), penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan melalui pengumpulan data dari berbagai sumber. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mengenai strategi distribusi yang diterapkan perusahaan dalam menjaga kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional berdasarkan kondisi yang terjadi dalam aktivitas distribusi sehari-hari.

Penelitian dilakukan di Perusahaan X, yaitu perusahaan distributor farmasi yang berlokasi di Surabaya. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada keterlibatan langsung peneliti dalam kegiatan magang sehingga memungkinkan peneliti untuk mengamati aktivitas distribusi dan operasional perusahaan secara langsung. Untuk menjaga kerahasiaan informasi, identitas pelanggan yang terlibat dalam penelitian tidak dicantumkan secara rinci.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan selama kegiatan magang pada bagian administrasi gudang dan distribusi barang untuk memahami alur distribusi yang diterapkan perusahaan. Wawancara semi terstruktur dilakukan kepada informan yang terlibat langsung dalam aktivitas distribusi dan memiliki pemahaman terhadap proses distribusi perusahaan guna memperoleh informasi mengenai mekanisme pengiriman, pertimbangan dalam menentukan metode distribusi, serta kendala yang dihadapi dalam aktivitas operasional. Sementara itu, dokumentasi diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti faktur penjualan, dokumen pengiriman, dan catatan administrasi yang berkaitan dengan aktivitas distribusi.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Adapun tahapan analisis yang dilakukan yaitu:

1. Mengumpulkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan aktivitas distribusi perusahaan.
2. Mengelompokkan data berdasarkan tema penelitian, meliputi strategi distribusi, kelancaran pengiriman, efisiensi operasional, serta dinamika operasional yang memengaruhi proses distribusi.
3. Menganalisis keterkaitan antara strategi distribusi yang diterapkan perusahaan dengan upaya

menjaga kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional.

4. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis untuk menjawab tujuan penelitian.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik ini dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas data sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi yang terjadi di lapangan secara lebih akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Distribusi Barang

Proses distribusi barang di Perusahaan X dimulai ketika pelanggan menyampaikan pesanan melalui salesman. Selanjutnya, admin penjualan membuat *sales order* sekaligus melakukan pengecekan terhadap ketersediaan stok dan kondisi produk. Apabila terdapat kendala, seperti stok yang belum tersedia atau produk dengan masa kedaluwarsa yang relatif dekat, informasi tersebut terlebih dahulu dikomunikasikan kepada pelanggan sebelum pesanan diproses lebih lanjut. Langkah ini dilakukan agar pelanggan memperoleh informasi yang jelas mengenai kondisi barang sehingga keputusan distribusi dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka.

Setelah pesanan dikonfirmasi, faktoris menerbitkan faktur sebagai dasar bagi bagian gudang untuk menyiapkan barang sesuai pesanan. Gudang kemudian melakukan pengambilan barang, pengecekan jenis dan jumlah produk, serta pemeriksaan kondisi fisik barang sebelum dikirim kepada pelanggan. Selain itu, bagian gudang juga melaksanakan kegiatan administrasi berupa registrasi faktur dan pemeriksaan kelengkapan dokumen pengiriman sebagai bagian dari pengendalian proses distribusi.

Berdasarkan hasil wawancara, proses distribusi tidak hanya berfokus pada penyiapan barang, tetapi juga menekankan pentingnya koordinasi antarbagian. Admin gudang menjelaskan bahwa setiap pesanan harus dipastikan telah sesuai dengan dokumen sebelum barang dikirim agar meminimalkan risiko kesalahan pengiriman maupun ketidaksesuaian data administrasi. Setelah seluruh tahapan tersebut selesai, barang didistribusikan menggunakan armada internal perusahaan atau jasa ekspedisi sesuai dengan lokasi tujuan dan kondisi operasional yang dihadapi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses distribusi di Perusahaan X tidak sekadar mengikuti alur kerja yang telah ditetapkan, tetapi juga melibatkan penyesuaian pada setiap tahapan apabila ditemukan kondisi tertentu, seperti keterbatasan stok atau kondisi produk yang memerlukan konfirmasi kepada pelanggan. Hal ini mencerminkan penerapan Contingency Theory, yang menjelaskan bahwa efektivitas suatu proses operasional bergantung pada kemampuan organisasi menyesuaikan keputusan dengan kondisi yang dihadapi, bukan hanya menerapkan prosedur yang sama pada setiap situasi (Donaldson, 2001).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Adjie dan Gani (2022) yang menyatakan bahwa distribusi merupakan bagian penting dalam manajemen logistik farmasi karena berkaitan dengan ketersediaan produk dan efektivitas pelayanan kepada pelanggan. Pada Perusahaan X, koordinasi antarbagian serta penyesuaian keputusan selama proses distribusi menjadi faktor yang mendukung kelancaran pengiriman sekaligus menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Strategi Distribusi yang Diterapkan Perusahaan

Proses distribusi di Perusahaan X tidak diterapkan dengan mekanisme yang sama untuk seluruh pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan menyesuaikan metode distribusi dengan mempertimbangkan lokasi tujuan, karakteristik pelanggan, serta kondisi operasional yang dihadapi. Penyesuaian tersebut dilakukan agar proses pengiriman tetap berjalan lancar tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan yang berada dalam jangkauan distribusi rutin umumnya dilayani menggunakan armada internal perusahaan. Sementara itu, untuk pelanggan yang berada di luar wilayah distribusi rutin atau memiliki kondisi tertentu, perusahaan memanfaatkan jasa ekspedisi sebagai alternatif agar barang tetap dapat dikirim sesuai kebutuhan. Pemilihan metode

distribusi tersebut tidak ditentukan berdasarkan satu pola yang bersifat tetap, tetapi disesuaikan dengan kondisi masing-masing pelanggan.

Salah satu bentuk penyesuaian yang ditemukan selama penelitian adalah mekanisme distribusi kepada pelanggan yang tergabung dalam satu grup apotek. Dalam kondisi tertentu, barang tidak dikirim langsung ke masing-masing cabang, melainkan terlebih dahulu dikirim ke pusat grup sebelum didistribusikan kembali ke cabang-cabang yang berada di bawah naungannya. Berdasarkan hasil wawancara, mekanisme tersebut diterapkan atas kesepakatan antara perusahaan dan pelanggan sebagai alternatif distribusi yang dinilai lebih efektif.

Informan menjelaskan bahwa beberapa cabang pelanggan berada di luar jalur distribusi rutin sehingga pengiriman langsung harus menggunakan jasa ekspedisi dengan waktu pengiriman yang relatif lebih lama. Oleh karena itu, perusahaan memilih mengirim barang ke pusat grup menggunakan armada internal agar barang dapat diterima lebih cepat dan selanjutnya didistribusikan oleh pihak pelanggan ke masing-masing cabang. Mekanisme tersebut juga mempermudah koordinasi distribusi karena perusahaan hanya mengirim ke satu titik tujuan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.

Selain mempercepat proses penerimaan barang, mekanisme tersebut turut mendukung efisiensi operasional perusahaan. Pengiriman ke satu titik memungkinkan pemanfaatan armada menjadi lebih optimal serta mengurangi kebutuhan pengiriman secara terpisah ke beberapa cabang dengan lokasi yang berbeda. Meskipun demikian, mekanisme ini tidak diterapkan kepada seluruh pelanggan. Apabila lokasi tujuan masih berada dalam jalur distribusi rutin dan dapat dijangkau oleh armada perusahaan, pengiriman tetap dilakukan secara langsung ke masing-masing pelanggan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa Perusahaan X tidak menerapkan satu strategi distribusi yang bersifat baku. Keputusan mengenai metode pengiriman ditentukan berdasarkan kondisi aktual yang dihadapi, baik dari sisi karakteristik pelanggan, lokasi tujuan, maupun efektivitas proses distribusi. Kondisi ini mencerminkan penerapan Contingency Theory, yang menyatakan bahwa efektivitas suatu organisasi bergantung pada kemampuan menyesuaikan strategi dengan situasi yang dihadapi, bukan menerapkan satu prosedur yang sama pada setiap kondisi (Donaldson, 2001). Dengan demikian, fleksibilitas dalam menentukan metode distribusi menjadi salah satu faktor yang mendukung kelancaran proses distribusi di perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Nursyifa et al. (2023) yang menyatakan bahwa strategi distribusi yang adaptif membantu perusahaan menjaga efektivitas aktivitas logistik melalui penyesuaian terhadap kondisi operasional. Selain itu, Hulu et al. (2025) menjelaskan bahwa efisiensi distribusi dapat ditingkatkan melalui pemilihan metode pengiriman yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Temuan pada Perusahaan X memperlihatkan bahwa penyesuaian strategi distribusi tidak hanya berdampak pada kelancaran pengiriman, tetapi juga mendukung efisiensi penggunaan armada serta peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Dinamika Operasional dalam Penerapan Strategi Distribusi

Penerapan strategi distribusi di Perusahaan X tidak selalu berlangsung sesuai dengan perencanaan awal. Selama proses distribusi, perusahaan menghadapi berbagai kondisi operasional yang berubah sehingga keputusan distribusi perlu disesuaikan dengan situasi yang terjadi di lapangan. Dinamika tersebut berkaitan dengan ketersediaan barang, komunikasi dengan pelanggan, maupun perubahan sumber daya manusia yang terlibat dalam aktivitas distribusi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, salah satu kondisi yang sering dihadapi perusahaan adalah keterbatasan ketersediaan stok serta produk yang memiliki masa kedaluwarsa relatif dekat. Pada kondisi tersebut, pesanan tidak langsung diproses, tetapi terlebih dahulu dikomunikasikan kepada pelanggan melalui koordinasi antara admin penjualan dan salesman. Salah seorang informan menyampaikan:

"Kalau stok kosong atau masa expired-nya sudah dekat, biasanya kami konfirmasi dulu ke pelanggan. Setelah pelanggan setuju, baru pesanan diproses." (Informan Admin Penjualan)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keputusan distribusi tidak hanya didasarkan pada

prosedur yang telah ditetapkan, tetapi juga mempertimbangkan kondisi aktual yang dihadapi perusahaan serta kebutuhan pelanggan. Penyesuaian tersebut dilakukan agar proses distribusi tetap berjalan tanpa mengabaikan kualitas pelayanan.

Selain itu, penelitian juga menemukan adanya kasus pengembalian barang yang dipicu oleh perbedaan pemahaman mengenai program diskon. Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan mengajukan retur karena terdapat perbedaan informasi mengenai ketentuan diskon yang berlaku pada saat transaksi. Permasalahan tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui proses klarifikasi oleh bagian penjualan bersama supervisor hingga diperoleh penyelesaian yang disepakati kedua belah pihak. Meskipun tidak terjadi secara rutin, kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketepatan penyampaian informasi memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran proses distribusi dan hubungan dengan pelanggan.

Dinamika operasional juga muncul ketika terjadi perubahan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan pernah menghadapi kondisi ketika salesman yang bertanggung jawab pada suatu wilayah mengundurkan diri sehingga belum terdapat pengganti yang secara langsung menangani area tersebut. Salah satu informan menjelaskan:

"Waktu salesman di salah satu area resign, pelanggan sempat bingung harus menghubungi siapa. Akhirnya area tersebut sementara ditangani oleh salesman lain sampai ada pengganti."
(Informan Supervisor Penjualan)

Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan melakukan penyesuaian pembagian wilayah kerja agar pelayanan kepada pelanggan tetap berjalan. Langkah tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya bergantung pada pembagian tugas yang bersifat tetap, tetapi mampu melakukan penyesuaian sesuai dengan kondisi operasional yang dihadapi.

Jika dikaitkan dengan Contingency Theory, temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas distribusi tidak ditentukan oleh penerapan satu prosedur yang berlaku untuk seluruh situasi. Perusahaan justru perlu menyesuaikan keputusan operasional berdasarkan perubahan kondisi yang terjadi, baik yang berkaitan dengan persediaan, komunikasi dengan pelanggan, maupun sumber daya manusia. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kemampuan perusahaan dalam merespons berbagai dinamika operasional menjadi faktor penting untuk menjaga kelancaran proses distribusi.

Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Nursyifa et al. (2023) yang menyatakan bahwa efektivitas aktivitas logistik dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan selama proses operasional berlangsung. Dengan demikian, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan menjadi salah satu bentuk penerapan strategi distribusi adaptif yang mendukung kelancaran distribusi pada perusahaan distributor farmasi.

Strategi Distribusi dalam Menjaga Kelancaran Pengiriman dan Efisiensi Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan X tidak menerapkan satu pola distribusi yang sama untuk seluruh pelanggan. Keputusan distribusi disesuaikan dengan karakteristik pelanggan, lokasi tujuan, kondisi operasional, serta sumber daya yang tersedia pada saat proses distribusi berlangsung. Penyesuaian tersebut dilakukan agar proses pengiriman tetap berjalan lancar tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Salah satu bentuk penerapan strategi tersebut adalah pengiriman melalui pusat grup apotek pada kondisi tertentu. Mekanisme ini diterapkan ketika pengiriman langsung ke masing-masing cabang dinilai kurang efektif, terutama bagi cabang yang berada di luar jalur distribusi rutin dan harus menggunakan jasa ekspedisi. Dengan mengirimkan barang terlebih dahulu ke pusat grup, perusahaan dapat memanfaatkan armada secara lebih optimal, mempercepat penerimaan barang oleh pelanggan, serta mengurangi kebutuhan pengiriman ke banyak lokasi secara terpisah.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keputusan distribusi tidak ditetapkan berdasarkan prosedur yang bersifat tetap, melainkan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi di lapangan. Hal ini sejalan dengan Contingency Theory yang menyatakan bahwa efektivitas suatu strategi bergantung pada kesesuaiannya dengan situasi yang dihadapi organisasi (Donaldson, 2001). Dalam konteks penelitian ini, perusahaan tidak menggunakan satu metode distribusi untuk seluruh pelanggan, tetapi

memilih alternatif distribusi yang dinilai paling sesuai berdasarkan kondisi operasional, karakteristik pelanggan, serta tujuan yang ingin dicapai.

Penerapan strategi distribusi yang adaptif tersebut berdampak pada kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional perusahaan. Kelancaran pengiriman tercermin dari kemampuan perusahaan menjaga proses distribusi tetap berlangsung meskipun menghadapi perbedaan lokasi pelanggan maupun berbagai kendala operasional. Sementara itu, efisiensi operasional tidak hanya terlihat dari penggunaan armada yang lebih optimal, tetapi juga dari kemudahan koordinasi, pemanfaatan sumber daya yang lebih efektif, serta kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hulu et al. (2025) yang menyatakan bahwa efisiensi distribusi dapat dicapai melalui pengelolaan aktivitas pengiriman yang disesuaikan dengan kondisi operasional. Selain itu, Firmansyah et al. (2025) juga menjelaskan bahwa pemilihan metode distribusi yang tepat berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas operasional perusahaan. Dengan demikian, strategi distribusi adaptif yang diterapkan Perusahaan X tidak hanya mendukung kelancaran pengiriman, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional melalui kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan keputusan distribusi terhadap berbagai kondisi yang dihadapi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Perusahaan X, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan strategi distribusi yang bersifat adaptif dengan menyesuaikan metode pengiriman berdasarkan karakteristik pelanggan serta kondisi operasional yang dihadapi. Perusahaan tidak menggunakan satu pola distribusi yang berlaku untuk seluruh pelanggan, melainkan memilih alternatif distribusi yang paling sesuai, baik melalui armada internal, jasa ekspedisi, maupun mekanisme pengiriman melalui pusat grup pelanggan.

Salah satu bentuk penerapan strategi tersebut adalah pengiriman barang melalui pusat grup apotek pada kondisi tertentu. Mekanisme ini digunakan ketika pengiriman langsung ke masing-masing cabang dinilai kurang efektif, terutama karena keterbatasan jalur distribusi atau penggunaan jasa ekspedisi yang membutuhkan waktu lebih lama. Melalui mekanisme tersebut, proses distribusi dapat berlangsung lebih cepat, koordinasi pengiriman menjadi lebih mudah, dan kebutuhan pelanggan tetap dapat terpenuhi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aktivitas distribusi dipengaruhi oleh berbagai dinamika operasional, seperti ketersediaan barang, perbedaan pemahaman mengenai program diskon, serta perubahan sumber daya manusia. Dalam menghadapi kondisi tersebut, perusahaan melakukan koordinasi antarbagian dan menjaga komunikasi dengan pelanggan sehingga proses distribusi tetap dapat berjalan sesuai kebutuhan.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan keputusan distribusi terhadap kondisi yang dihadapi berperan dalam mendukung kelancaran pengiriman dan efisiensi operasional. Efisiensi yang dicapai tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya distribusi, tetapi juga tercermin dari kelancaran koordinasi, kecepatan pelayanan, serta kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat waktu. Hasil tersebut sekaligus menunjukkan bahwa penerapan strategi distribusi adaptif sejalan dengan Contingency Theory, yang menekankan bahwa efektivitas suatu strategi bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, strategi distribusi adaptif menjadi pendekatan yang mendukung efektivitas distribusi pada perusahaan distributor farmasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjie, N. A. S., & Gani, A. (2022). Evaluasi penyimpanan dan distribusi obat dengan pendekatan siklus manajemen logistik di Instalasi Farmasi RS Hermina Jatinegara Tahun 2022. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12).
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.

- Alhamda, N. A., Putri, M. N., Fernandez, A. L., Pratama, P. Y., & Sadida, H. M. (2022). Vendor selection analysis based on AHP to enhance service quality and consumer satisfaction at PT XYZ. *Journal of Logistics and Supply Chain*, 2(2), 61–70. <https://doi.org/10.17509/jlsc.v2i2.62838>
- Ambodo, P. K., Hermawan, A., Kirbrandoko, & Rahmana, A. (2022). Strategi bisnis perusahaan perdagangan di Indonesia: Studi kasus pada PT Robotaqua Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 8(2), 643–654. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.643>
- Firmansyah, I., Satria, M. R., & Vanesa, J. E. (2025). Analisis optimalisasi biaya pengiriman dengan menggunakan metode least cost pada PT Sinarmas Logistik Indonesia. *Land Journal*, 6(1). <https://ejurnal.ulbi.ac.id/index.php/jurnalland>
- Hulu, N., Harahap, L. M., Marbun, S., Putri, D. A., Manik, M., & Sigalingging, K. (2025). Efisiensi distribusi melalui optimasi biaya dan jarak dengan pendekatan metode transportasi. *ECONOBIS: Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 1–5.
- Kobandaha, S. A., Hiola, F., Puluhulawa, L. E., Pakaya, M. S., & Mo'o, F. R. C. (2025). Implementasi cara distribusi obat yang baik (CDOB) aspek operasional di PBF X Kota Gorontalo. *Jurnal Penelitian Ilmiah Interdisipliner*, 9(11).
- Maulana, D. P., Primadi, A., & Tohir, M. (2023). Analisis pengaruh penerapan manajemen logistik, kualitas pelayanan dan kecepatan pengiriman dalam mendukung efisiensi biaya logistik. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara (JPSN)*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/jpsn.v1i4>
- Nursyifa, N., Febrianti, A., Chalia, M. C., & Sasmita, A. H. (2023). Strategies to improve logistics cost efficiency in Indonesia. *Journal of Logistics and Supply Chain*, 3(1), 23–34. <https://doi.org/10.17509/jlsc.v3i1.62207>
- Suryani, E. I., Andriani, R., & Agung, I. W. P. (2025). Analysis and improvement strategies for pharmacy installation logistics management in improving the efficiency of Samarinda Medika Citra Hospital. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(6).