

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Operasi

Manajemen operasi berkaitan dengan produksi barang dan jasa. Manajemen juga dapat diartikan sebagai pengawasan barang dan jasa atau pengelolaan sistem transformasi yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Bahwa manajemen operasi adalah perencanaan persediaan. Fungsi manajemen operasi tersebut adalah dengan kreativitas yang tinggi dapat menciptakan pertambahan nilai (*value added*) pada *output* yang diberikan kepada konsumen melalui pemanfaatan bagian-bagian dari *input*, serta melakukan inspeksi yang akurat pada proses konversi (*quality assurance*)

Secara harfiah, manajemen operasional terbangun dari dua kata, yaitu manajemen dan operasional. Manajemen memiliki dua makna, yaitu manajemen sebagai posisi dan manajemen sebagai proses. Sebagai posisi, manajemen memiliki makna sebagai seseorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk melakukan pengkajian, penganalisaan, perumusan keputusan dan menjadi penginisiatif awal dari suatu tindakan yang akan menguntungkan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, sebagai proses, manajemen bermakna sebagai fungsi yang berhubungan dengan perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan dan pengendalian aktifitas organisasi atau perusahaan bisnis atau jasa. Selanjutnya, *operation*, yang kemudian diterjemahkan operasi atau operasional merupakan suatu proses atau tindakan tertentu yang menjadi unsur dari sejumlah kegiatan untuk membuat suatu produk.<sup>1</sup>

Desler yang dikutip oleh Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, mendefinisikan manajemen operasi sebagai rangkaian proses

---

<sup>1</sup> Murdifin Haming dan Mahfud Murnajamuddin, *Manajemen Produksi Modern*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 17.

pengelolaan keseluruhan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan dalam menghasilkan barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen.<sup>2</sup>

Manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa dan jasa berlangsung di semua organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Fogarty yang dikutip Hery Prasetya dan Fitri Lukiastruti, bahwa manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (kontinu) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.<sup>3</sup>

Bahwa pada dasarnya manajemen operasi memfokuskan pada pengelolaan 5P dalam operasi perusahaan, yaitu: 1) *People* atau orang-orang, 2) *Plants* atau pabrik, 3) *Parts* atau faktor *input* produksi yang dibutuhkan oleh perusahaan, 4) *Process* atau proses yang dilakukan, 5) *Planning and Control System* atau perencanaan dan pengawasan.<sup>4</sup>

## B. Pengendalian

### 1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang merupakan pengukuran dan koreksi semua kegiatan di dalam rangka memastikan bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana organisasi atau perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Sedangkan definisi yang baik mengenai pengendalian manajemen (*managemen control*) ialah proses manajer dapat memastikan bahwa aktivitas yang aktual sesuai dengan yang direncanakan.<sup>5</sup>

Menurut Earl P. Strong yang dikutip H. Malayu S.P. Hasibuan, *controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise*

---

<sup>2</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Fajar Interpratama Offset, Jakarta, 2005, hal. 350.

<sup>3</sup> Hery Prasetya dan Fitri Lukiastruti, *Manajemen Operasi*, Medpress, Yogyakarta, 2009, hal. 2.

<sup>4</sup> Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Op. Cit.*, hal. 350-351.

<sup>5</sup> Agus Subardi, *Manajemen Pengantar*, Edisi Revisi, BPFE, Yogyakarta, 2009, hal. 210.

*according to the requirement of its plans* (pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana).<sup>6</sup>

Pengendalian adalah proses manajemen yang memastikan dirinya sendiri sejauh hal itu memungkinkan, bahwa kegiatan yang dijalankan oleh anggota dari suatu organisasi sesuai dengan rencana dan kebijaksanaannya. Pengendalian berkisar pada kegiatan memberikan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan pengevaluasian ke seluruh bagian manajemen agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Harold Koontz yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan, mendefinisikan pengendalian merupakan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dapat terselenggara.<sup>7</sup> Sedangkan G. R. Terry yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan, pengendalian adalah sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.<sup>8</sup>

Istilah pengendalian merupakan penggabungan dari dua pengertian yang sangat erat hubungannya tetapi dari masing-masing pengertian tersebut dapat diartikan sendiri-sendiri, yaitu perencanaan dan pengawasan. Pengawasan tanpa adanya perencanaan terlebih dahulu tidak ada artinya, demikian pula sebaliknya perencanaan tidak akan menghasilkan sesuatu tanpa adanya pengawasan.

Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tindakan apa yang akan diambil di masa depan. Perencanaan kebutuhan bahan adalah suatu sistem perencanaan yang pertama-pertama berfokus pada jumlah dan pada saat barang jadi yang diminta yang kemudian menentukan permintaan

---

<sup>6</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hal. 241.

<sup>7</sup> *Ibid.*, hal. 242.

<sup>8</sup> *Ibid.*

turunan untuk barang, komponen dan sub perakitan pada saat tahapan produksi terdahulu.

Pengawasan bahan adalah suatu fungsi terkoordinasi di dalam organisasi atau perusahaan yang terus menerus disempurnakan untuk meletakkan pertanggungjawaban atas persediaan pada umumnya, serta menyelenggarakan suatu pengendalian internal yang menjamin adanya dokumen dasar pembukuan yang mendukung sahnyanya suatu transaksi yang berhubungan dengan bahan, pengawasan bahan meliputi pengawasan fisik dan pengawasan nilai atau rupiah bahan.

Kegiatan pengawasan persediaan tidak terbatas pada penentuan atas tingkat dan komposisi persediaan, tetapi juga termasuk pengaturan dan pengawasan atau pelaksanaan pengadaan bahan-bahan yang diperlukan sesuai dengan jumlah dan waktu yang dibutuhkan dengan biaya serendah-rendahnya.

Jadi, pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan. Maka dari itu, pengendalian dilakukan sebelum proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

## 2. Tujuan Pengendalian

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, tujuan dari pengendalian sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana
- b. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*)
- c. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya

Tujuan dasar dari pengendalian bahan adalah kemampuan untuk mengirimkan surat pesanan pada saat yang tepat pada pemasok terbaik untuk memperoleh kuantitas yang tepat pada harga dan kualitas yang

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, hal. 242.

tepat. Jadi, dalam rangka mencapai tujuan tersebut di atas, pengendalian persediaan dan pengadaan perencanaan bahan baku yang dibutuhkan baik dalam jumlah maupun kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan untuk produksi serta kapan pesanan dilakukan.

### 3. Prinsip-prinsip Pengendalian

Sistem dan teknik pengendalian persediaan harus didasarkan pada prinsip-prinsip, sebagai berikut:

- a. Persediaan diciptakan dari pembelian (1) bahan dan suku cadang, dan (2) tambahan biaya pekerja dan *overhead* untuk mengelola bahan menjadi barang jadi.
- b. Persediaan berkurang melalui penjualan dan perusakan.
- c. Perkiraan yang tepat atas jadwal penjualan dan produksi merupakan hal yang esensial bagi pembelian, penanganan, dan investasi bahan yang efisien.
- d. Kebijakan manajemen, yang berupaya menciptakan keseimbangan antara keragaman dan kuantitas persediaan bagi operasi yang efisien dengan biaya pemilikan persediaan tersebut merupakan faktor yang paling utama dalam menentukan investasi persediaan.
- e. Pemesanan bahan merupakan tanggapan terhadap perkiraan dan penyusunan rencana pengendalian produksi.
- f. Pencatatan persediaan saja tidak akan mencapai pengendalian atas persediaan.
- g. Pengendalian bersifat komparatif dan relatif, tidak mutlak.

Oleh karena itu, Yohanes Yahya berpendapat bahwa pengendalian yang efektif harus mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>10</sup>

- a. Akurat (*Accurate*).
- b. Tepat waktu (*Timely*).
- c. Objektif dan komprehensif (*Objective and Comprehensible*).

---

<sup>10</sup> Yohanes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 118.

- d. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis (*Focused on Strategic Control Points*).
  - e. Secara ekonomi realistis (*Economically Realistic*).
  - f. Secara organisasi realistis (*Organizationally Realistic*).
  - g. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi (*Coordinated With The Organizations Work Flow*).
  - h. Fleksibel (*Flexible*).
  - i. Preskriptif dan operasional (*Prescriptive and Operational*).
  - j. Diterima para anggota organisasi (*Accepted by Organization Members*).
4. Sifat dan Waktu Pengendalian

Adapun sifat dan waktu pengendalian dalam organisasi atau perusahaan, sebagaimana berikut:<sup>11</sup>

- a. *Preventive control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya.
- b. *Repressive control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.
- c. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
- d. Pengendalian berkala adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala.
- e. Pengendalian mendadak (sidak) adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik.

---

<sup>11</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 247.

## 5. Macam-macam Pengendalian

Pengendalian dalam perusahaan dibagi menjadi beberapa macam, yaitu:<sup>12</sup>

- a. *Internal control* adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupannya dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan dan lain-lain.
- b. *External control* adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar.
- c. *Formal control* adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun eksternal.
- d. *Informal control* adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen baik langsung maupun tidak langsung.

## 6. Sistem Pengendalian

Penentuan jumlah persediaan perlu ditentukan sebelum melakukan penilaian persediaan. Jumlah persediaan dapat ditentukan dengan dua sistem yang paling umum dikenal pada akhir periode, yaitu:

- a. *Periodic system*, yaitu setiap akhir periode dilakukan perhitungan secara fisik agar jumlah persediaan akhir dapat diketahui jumlahnya secara pasti.
- b. *Perpetual system*, atau *book inventory* yaitu setiap kali pengeluaran diberikan catatan administrasi barang persediaan.

Dalam melaksanakan penilaian persediaan ada beberapa cara yang dapat dipergunakan, yaitu:

- a. *First in, first out* (FIFO) atau masuk pertama keluar pertama.

Cara ini didasarkan atas asumsi bahwa arus harga bahan adalah sama dengan arus penggunaan bahan. Dengan demikian bila sejumlah unit bahan dengan harga beli tertentu sudah habis dipergunakan, maka penggunaan bahan berikutnya harganya akan didasarkan pada harga beli berikutnya. Atas dasar metode ini maka harga atau nilai dari

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, hal. 248.

persediaan akhir adalah sesuai dengan harga dan jumlah pada unit pembelian terakhir.

- b. *Last in, first out* (LIFO) atau masuk terakhir keluar pertama.

Dengan metode ini perusahaan beranggapan bahwa harga kecil terakhir dipergunakan untuk harga bahan baku yang pertama keluar sehingga masih ada (*stock*) dinilai berdasarkan harga pembelian terdahulu

- c. Rata-rata tertimbang (*weighted average*).

Cara ini didasarkan atas harga rata-rata per unit bahan adalah sama dengan jumlah harga per unit yang dikalikan dengan masing-masing kuantitasnya kemudian dibagi dengan seluruh jumlah unit bahan dalam perusahaan tersebut

- d. Harga standar.

Besarnya nilai persediaan akhir dari suatu perusahaan akan sama dengan jumlah unit persediaan akhir dikalikan dengan harga standar perusahaan

## 7. Faktor dan Elemen Pengendalian

Faktor dalam pengendalian, di antaranya:<sup>13</sup>

- Perubahan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.
- Kompleksitas organisasi atau perusahaan.
- Kesalahan yang sering terjadi.
- Dampak delegasi wewenang.

Sedangkan elemen dalam pengendalian, di antaranya:<sup>14</sup>

- Kondisi dan karakteristik aktifitas yang akan dikendalikan.
- Instrumen atau metode sensor untuk mengukur kondisi atau karakteristik yang dikendalikan.
- Penentuan kebutuhan untuk mengambil tindakan perbaikan dan penyampaian informasi yang benar.
- Impelementasi tindakan perbaikan.

---

<sup>13</sup> Yohanes Yahya, *Op. Cit.*, hal. 116.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hal. 116.



### C. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mengatur dan mengelola setiap kebutuhan barang baik barang mentah, barang setengah jadi, dan barang jadi agar selalu tersedia baik dalam kondisi pasar yang stabil maupun berfluktuasi.<sup>15</sup>

Sedangkan manajemen persediaan atau pengendalian tingkat persediaan adalah kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan penentuan kebutuhan produk, sehingga kebutuhan produk dapat dipenuhi pada waktunya dan di lain pihak investasi persediaan bertujuan mencapai efisiensi dan efektivitas optimal dalam penyediaan produk. Usaha yang perlu dilakukan dalam manajemen persediaan secara garis besar dapat diperinci, sebagaimana berikut:

1. Menjamin terpenuhinya kebutuhan produk
2. Membatasi nilai seluruh investasi
3. Membatasi jenis dan jumlah produk
4. Memanfaatkan seoptimal mungkin produk yang ada

Penanganan persediaan barang haruslah dianut prinsip pengelolaan persediaan, yakni penentuan jumlah dan jenis barang yang disimpan dalam persediaan haruslah sedemikian rupa sehingga operasi perusahaan tidak terganggu. Biaya investasi yang timbul harus dijaga agar persediaan barang yang dikeluarkan menjadi seminimal mungkin. Prinsip tersebut memang selaras dengan prinsip ekonomi, yakni menghasilkan keluaran tertentu dengan biaya seminimal mungkin atau dengan biaya tertentu menghasilkan keluaran semaksimal mungkin.

### D. Persediaan

#### 1. Pengertian Persediaan Barang

Persediaan adalah barang yang dimiliki untuk dijual atau untuk diproses selanjutnya dijual. Berdasarkan pengertian di atas maka perusahaan jasa tidak memiliki persediaan. Perusahaan dagang hanya

---

<sup>15</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Produksi dan Operasi*, Alfabeta, Bandung, 2014, hal. 109.

memiliki persediaan barang dagang sedangkan perusahaan industri memiliki 3 jenis persediaan yaitu persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses dan persediaan barang jadi (siap untuk dijual).<sup>16</sup>

Bahwasanya persediaan adalah sebagai *stock* bahan baku yang digunakan untuk memfasilitasi operasi atau untuk memuaskan permintaan konsumen. Jenis persediaan meliputi bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi. Definisi tersebut mengacu pada proses transformasi operasi, sehingga dapat dijelaskan proses aliran bahan dengan persediaan bahan menunggu memasuki proses produksi. Persediaan dalam proses merupakan tahap menengah pada transformasi dan persediaan barang jadi siap melengkapi transformasi dalam sistem produksi.

Persediaan juga dapat diartikan sebagai suatu aktiva yang meliputi barang-barang milik perusahaan dengan maksud untuk dijual suatu periode usaha yang normal, atau persediaan barang yang masih dalam pengerjaan, proses produksi dan persediaan barang baku yang menunggu penggunaannya dalam suatu proses produksi.<sup>17</sup>

Setiap perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan penjualan akan memerlukan persediaan barang. Dengan tersedianya persediaan barang maka diharapkan sebuah perusahaan industri dapat melakukan proses permintaan konsumen. Selain itu, dengan adanya persediaan barang yang cukup tersedia di gudang juga diharapkan dapat memperlancar kegiatan penjualan perusahaan dan dapat menghindari terjadinya kekurangan *stock* barang. Keterlambatan jadwal pemenuhan produk yang dipesan konsumen dapat merugikan perusahaan dalam hal ini *image-image* yang kurang baik.

Sedangkan menurut PSAK No. 14 Paragraf 3, menyatakan pengertian persediaan adalah aktiva:

- a. Tersedia untuk dijual dalam usaha kegiatan normal.
- b. Dalam proses produksi dan atau dalam perjalanan.

---

<sup>16</sup> Indrajit dan Djokopranoto, *Manajemen Produksi*, Grasindo, Jakarta, 2003, hal. 6.

<sup>17</sup> *Ibid.*, hal. 7.

c. Dalam bentuk bahan atau perlengkapan (*supplies*).

Yang dimaksud persediaan dalam penelitian ini adalah suatu bagian dari kekayaan Toko Aneka Buah Cemerlang Kudus yang digunakan dalam rangkaian proses penjualan buah segar untuk memenuhi permintaan konsumen.

## 2. Alasan Diadakannya Persediaan

Pada prinsipnya semua perusahaan melaksanakan penyelenggaraan persediaan bahan baku untuk kelangsungan permintaan konsumen dalam perusahaan tersebut. Beberapa hal yang menyangkut menyebabkan suatu perusahaan harus menyelenggarakan persediaan barang, sebagai berikut:<sup>18</sup>

- a. Bahan yang akan digunakan untuk pelaksanaan penyediaan barang pada perusahaan tersebut tidak dapat dibeli atau didatangkan secara satu per satu dalam jumlah unit yang diperlukan perusahaan serta pada saat barang tersebut akan dipergunakan untuk memenuhi penjualan suatu perusahaan tersebut. *Stock* barang tersebut pada umumnya akan dibeli dalam jumlah tertentu, di mana jumlah tertentu ini akan dipergunakan untuk menunjang pelaksanaan proses penjualan perusahaan yang bersangkutan dalam beberapa waktu tertentu pula. Dengan keadaan semacam ini maka barang yang sudah dibeli oleh perusahaan namun belum dipergunakan untuk proses jual beli akan masuk sebagai persediaan barang dalam perusahaan tersebut.
- b. Apabila perusahaan tidak mempunyai persediaan barang, sedangkan barang yang dipesan belum datang maka pelaksanaan proses penjualan dalam perusahaan tersebut akan terganggu. Ketiadaan barang tersebut akan mengakibatkan terhentinya pelaksanaan proses penjualan dan pengadaan barang dengan cara tersebut akan membawa konsekuensi bertambah tingginya harga beli *stock* barang yang dipergunakan oleh perusahaan. Keadaan tersebut tentunya akan membawa kerugian bagi perusahaan.

---

<sup>18</sup> Freddy Rangkuti, *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis*, Rajawali Press, Jakarta, 2007, hal. 54-55.

- c. Untuk menghindari kekurangan *stock* barang tersebut, maka suatu perusahaan dapat menyediakan *stock* barang dalam jumlah yang banyak. Tetapi persediaan *stock* barang dalam jumlah besar tersebut akan mengakibatkan terjadinya biaya persediaan bahan yang semakin besar pula. Besarnya biaya yang semakin besar ini berarti akan mengurangi keuntungan perusahaan. Di samping itu, resiko kerusakan bahan juga akan bertambah besar apabila persediaan *stock* barang besar.

### 3. Kegunaan Persediaan Barang

Persediaan yang diadakan mulai dari yang berbentuk bahan mentah, barang setengah jadi sampai dengan barang jadi, antara lain berguna untuk:<sup>19</sup>

- a. Mengurangi resiko keterlambatan datangnya bahan-bahan yang dibutuhkan untuk menunjang proses produksi perusahaan.
- b. Mengurangi resiko penerimaan bahan baku yang dipesan tetapi tidak sesuai dengan pesanan sehingga harus dikembalikan.
- c. Menyimpan bahan atau barang yang dihasilkan secara musiman (seasonal) sehingga dapat digunakan seandainya pun bahan atau barang itu tidak tersedia di pasaran.
- d. Mempertahankan stabilitas operasi produksi perusahaan, berarti menjamin kelancaran proses produksi.
- e. Upaya penggunaan mesin yang optimal, karena terhindar dari terhentinya operasi produksi karena ketidakadaan persediaan (*stock out*).
- f. Memberikan pelayanan kepada langganan secara lebih baik. Barang cukup tersedia di pasaran, agar ada setiap waktu diperlukan. Khusus untuk barang yang dipesan (*job order*), barang dapat selesai pada waktunya sesuai dengan yang dijanjikan (*delivery date*).

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 49.

#### 4. Fungsi-fungsi Persediaan Barang

Fungsi-fungsi persediaan penting artinya dalam upaya meningkatkan operasi perusahaan, baik yang berupa operasi internal maupun operasi eksternal sehingga perusahaan seolah-olah dalam posisi bebas. Fungsi persediaan pada dasarnya terdiri dari tiga fungsi, yaitu:<sup>20</sup>

##### a. Fungsi *decoupling*

Fungsi ini memungkinkan bahwa perusahaan akan dapat memenuhi kebutuhannya atas permintaan konsumen tanpa tergantung pada *supplier* barang. Untuk dapat memenuhi fungsi ini dilakukan cara sebagai berikut:

- 1) Persediaan bahan mentah disiapkan dengan tujuan agar perusahaan tidak sepenuhnya tergantung penyediaannya pada *supplier* dalam hal kuantitas dan pengiriman.
- 2) Persediaan barang dalam proses ditujukan agar tiap bagian yang terlibat dapat lebih leluasa dalam berbuat.
- 3) Persediaan barang jadi disiapkan pula dengan tujuan untuk memenuhi permintaan yang bersifat tidak pasti dari langganan.

##### b. Fungsi *economic lot sizing*

Tujuan dari fungsi ini adalah pengumpulan persediaan agar perusahaan dapat memproduksi serta menggunakan seluruh sumber daya yang ada dalam jumlah yang cukup dengan tujuan agar dapat mengurangnya biaya per unit produk.

Pertimbangan yang dilakukan dalam persediaan ini adalah penghematan yang dapat terjadi pembelian dalam jumlah banyak yang dapat memberikan potongan harga, serta biaya pengangkutan yang lebih murah dibandingkan dengan biaya-biaya yang akan terjadi, karena banyaknya persediaan yang dipunyai.

##### c. Fungsi antisipasi

Perusahaan sering mengalami suatu ketidakpastian dalam jangka waktu pengiriman barang dari perusahaan lain, sehingga

---

<sup>20</sup> Yulian Yamit, *Manajemen Persediaan*, Ekonisia, Yogyakarta, 2005, hal. 22-27.

memerlukan persediaan pengamanan (*safety stock*) atau perusahaan mengalami fluktuasi permintaan yang dapat diperkirakan sebelumnya yang didasarkan pengalaman masa lalu akibat pengaruh musim, sehubungan dengan hal tersebut perusahaan sebaiknya mengadakan *seasonal inventory* (persediaan musiman)

Selain fungsi-fungsi di atas, menurut Suyadi Prawirosentino terdapat beberapa bentuk persediaan yang terdapat dalam perusahaan, antara lain:<sup>21</sup>

1) *Batch stock* atau *lot size inventory*

*Batch stock* adalah persediaan bahan atau barang yang diadakan atau disediakan dalam jumlah yang lebih besar dari jumlah yang diperlukan, karena diangkut dalam *bulk* (besar-besaran)

Manfaat yang diperoleh dengan *batch stock* atau *lot size inventory*, sebagai berikut:

- a) Memperoleh potongan (*discount*) disebut *quantity discount*.
  - b) Memperoleh efisiensi produksi (*manufacturing economies*), karena adanya dan lancarnya operasi produksi (*production run*).
  - c) Biaya angkut per unit yang lebih murah.
- 2) *Fluctuation stock*

*Fluctuation stock* adalah persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang tidak dapat diramalkan. Misalnya sering terjadi pada perusahaan yang bekerja atas dasar *job order* yang dipengaruhi banyak faktor luar

3) *Anticipation stock*

*Anticipation stock* adalah persediaan yang diadakan untuk mengantisipasi permintaan yang fluktuasinya dapat diramalkan. Misalnya pola produksi yang harus didasarkan pada pola musiman.

---

<sup>21</sup> Suyadi Prawirosentoso, *Op. Cit.*, hal. 68.

## 5. Jenis-jenis Persediaan Barang

Persediaan dapat diklasifikasikan berdasarkan keadaan tahapan dalam proses produksi. Atas dasar proses produksi ini jenis persediaan, sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Persediaan barang baku (*raw material*), yaitu persediaan bahan mentah yang akan diproses dalam proses produksi.
  - b. Persediaan berupa suku cadang (*spare part*) yang akan digunakan dalam proses produksi.
  - c. Persediaan barang setengah jadi (*work in process*) diadakan sebagai hasil proses produksi tahap pertama untuk menunjang proses produksi tahap berikutnya.
  - d. Persediaan bahan penolong, yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan dalam proses produksi, tetapi tidak merupakan bagian atau komponen barang jadi.
  - e. Persediaan barang jadi (*finished goods stock*), yaitu persediaan barang yang telah selesai diolah atau diproses dan siap dijual pada konsumen.
- ## 6. Keuntungan Memiliki Persediaan yang Cukup

Menurut Farah Margareth yang dikutip oleh Irham Fahmi, ada beberapa keuntungan memiliki persediaan yang cukup, yaitu:<sup>23</sup>

- a. Adanya kesempatan untuk menjual barang.
- b. Memungkinkan mendapatkan potongan.
- c. Biaya pemesanan dapat dikurangi.
- d. Menjamin kelancaran proses produksi.

Bahwa pihak manajer perusahaan harus memiliki persediaan yang selalu dalam keadaan stabil, pihak manajemen membutuhkan ketersediaan biaya (*reserve cost*) dalam keadaan cukup. Jika kondisi ini tidak terpenuhi maka perusahaan akan mengalami masalah dalam aktivitas produksinya.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 68-69.

<sup>23</sup> Irham Fahmi, *Op. Cit.*, hal. 110-111.

### E. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Adhi Candra Rosa Putra, dengan judul “Pengendalian Persediaan Bahan Baku Lilin dengan Model Probabilitic Q (Studi Kasus di CV. Taruna Jaya Sanding Atas Garut)”.<sup>24</sup>

Hasil penelitiannya adalah dalam melakukan pemesanan barang baku lilin, kuantitas rata-rata bahan baku yang harus dipesan selama 12 bulan ke depan sebanyak 8399 Kg agar dapat memenuhi permintaan pelanggan. Perusahaan perlu pemesanan ulang seandainya *stock* di gudang sudah tersisa 2092 Kg agar tidak mengalami kekurangan bahan baku. Besarnya cadangan pengaman bahan baku lilin yang harus tersedia per harinya adalah 17 Kg.

Persamaan hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah menganalisis pengendalian persediaan barang di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah model yang digunakan dalam menganalisis pengendalian persediaan barang.

Relevansi hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam melakukan pengendalian persediaan barang, guna mendapatkan laba dalam penjualan barang.

2. Widiyanto, dengan judul “Analisis Pengendalian Persediaan Produk dengan Metode EQQ Menggunakan Algoritma Genetika untuk Mengefisiensikan Biaya Persediaan”.<sup>25</sup>

Hasil penelitiannya adalah hasil dari algoritma genetika dapat meminumkan EQQ. Hal ini dibuktikan dengan dilakukan validasi terhadap model algoritma genetika. Di mana hasil perhitungan validasi menggunakan persamaan lebih kecil dari 30%. Dan dari beberapa kali pergantian variabel populasi juga dilihat hasil awal dengan pergantian populasi tidak memiliki hasil yang jauh berbeda. Selama periode 2012, PT. XYZ harus mengadakan persediaan selama 3 hari sekali. Dan *total cost* dengan menggunakan persamaan sebesar Rp. 4.128.169.073.014,- di

---

<sup>24</sup> Jurnal EMBA, Volume. 01, Nomor. 03, Juni Tahun 2012.

<sup>25</sup> Jurnal Akuntansi, Volume. 03, Nomor. 02, Januari Tahun 2009.



mana hasil *total cost* milik perusahaan adalah Rp. 4.661.945.499.460,- sehingga perusahaan dapat menghemat Rp. 471.848.132.915,-

Persamaan hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah menganalisis efisiensi pengendalian persediaan barang di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah model yang digunakan dalam menganalisis pengendalian persediaan barang dan pendekatan penelitian yang digunakan (hasil penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian sekarang menggunakan pendekatan kualitatif).

Relevansi hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam melakukan pengendalian persediaan barang, guna mendapatkan laba dalam penjualan barang.

3. Handoyo Djoko Waluyo, dengan judul “Kajian Manajemen Persediaan Buah Naga Merah (*Hylocereus Polyrhizus SP*) dalam Memenuhi Permintaan Konsumen (Studi Kasus di Supermarket Asia Plaza Kota Tasikmalaya)”<sup>26</sup>

Hasil penelitiannya adalah menunjukkan secara perhitungan aktual supermarket mengeluarkan biaya pengadaan persediaan yang tinggi dibanding perhitungan dengan menggunakan model. Model persediaan EQQ dengan kuantitas optimal 408 Kg dan frekuensi pemesanan 12 kali menghasilkan biaya total lebih kecil 80% dibanding perhitungan aktual. Dalam perhitungan PQQ (*period order quantity*) dihasilkan periode optimal pemesanan sebanyak 12 kali dalam setahun. Jumlah kehilangan keuntungan yang disebabkan oleh permasalahan-permasalahan dalam persediaan adalah sebesar Rp. 19.179.479,-. Pihak manajemen persediaan Supermarket Asia Plaza dapat menggunakan model persediaan EQQ karena terbukti dapat mengurangi biaya total persediaan hingga 80% dan dapat mengurangi adanya kemungkinan kehilangan keuntungan akibat manajemen persediaan yang kurang tepat.

---

<sup>26</sup> Jurnal Ekonomi Bisnis, Volume. III, Nomor. 01, Juni Tahun 2012.

Persamaan hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah menganalisis efisiensi pengendalian persediaan barang di suatu perusahaan dan objek penelitian yaitu toko buah segar. Sedangkan perbedaannya adalah model yang digunakan dalam menganalisis pengendalian persediaan barang dan pendekatan penelitian yang digunakan (hasil penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian sekarang menggunakan pendekatan kualitatif).

Relevansi hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam melakukan pengendalian persediaan barang, guna mendapatkan laba dalam penjualan barang.

4. Ihda La Aleiyya, dengan judul “Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku pada PT. NT Piston Ring Indonesia di Karawang”.<sup>27</sup>

Hasil penelitiannya adalah pengendalian persediaan bahan baku yang dilakukan PT. NT. Piston Ring Indonesia belum sepenuhnya optimal dibandingkan dengan metode MRP teknik EQQ, ROP dan *safety stock*. Biaya persediaan dengan teknik EQQ untuk semua jenis material lebih rendah dibandingkan dengan metode yang diterapkan perusahaan selama ini. Walaupun pada teknik ini tidak ada sama sekali terjadi penghematan penyimpanan tetapi pada biaya pemesanannya lebih rendah dibandingkan dengan teknik yang lain. Kelemahan teknik yang digunakan perusahaan yaitu menimbulkan persediaan yang cukup besar dan dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga resiko kerusakan bahan baku sangat tinggi. Berdasarkan penghematan biaya persediaan yang telah dianalisis ketida metode EQQ, ROP, dan *safety stock* dapat memberikan penghematan.

Persamaan hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah menganalisis efisiensi pengendalian persediaan barang di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah model yang digunakan dalam menganalisis pengendalian persediaan barang.

---

<sup>27</sup> Jurnal Ekonomi Bisnis, Volume. 02, Nomor. 02, Juni Tahun 2012

Relevansi hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam melakukan pengendalian persediaan barang, guna mendapatkan laba dalam penjualan barang.

5. Eva Karla, dengan Judul “Analisis Pengendalian Persediaan pada UD. Bintang Furniture Sangasanga”.<sup>28</sup>

Hasil penelitiannya adalah bahwa kebijakan pemesanan atas pembelian furniture (lemari pakaian) pada UD. Bintang Furniture Sangasanga belum memperoleh biaya yang minimum. Karena pembelian yang memperoleh biaya minimum untuk furniture tahun 2010 sebesar 60 unit dengan menggunakan rumus *economic order quantity* (EQQ) terjadi pada frekuensi tersebut maka dapat menekan biaya persediaan, dan dengan adanya persediaan minimum furniture yang disediakan UD. Bintang Furniture Sangasanga sebesar 2 unit, maka titik *reorder point* yang merupakan batas diadakannya pemesanan kembali furniture selama masa tenggang (*lead time*) adalah 2 unit.

Persamaan hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah menganalisis efisiensi pengendalian persediaan barang di suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah model yang digunakan dalam menganalisis pengendalian persediaan barang dan pendekatan penelitian yang digunakan (hasil penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian sekarang menggunakan pendekatan kualitatif).

Relevansi hasil penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam melakukan pengendalian persediaan barang, guna mendapatkan laba dalam penjualan barang.

#### F. Kerangka Berfikir

Kegiatan utama di dalam bisnis eceran adalah membeli barang atau produk dan mendistribusikan atau menjualnya kembali dengan atau tanpa melalui proses produksi atau pengolahan lebih lanjut. Fungsi persediaan

---

<sup>28</sup> Jurnal Akuntansi, Volume. 01, Nomor. 01, Januari, Tahun 2010.

memiliki peranan yang sangat penting dalam kelancaran usaha karena berhubungan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sebagai penyedia barang konsumsi masyarakat. Manajemen persediaan yang baik jelas dibutuhkan Toko Aneka Buah Cemerlang Kudus untuk memastikan fungsi persediaan berjalan dengan optimal. Terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam kegiatan manajemen persediaan, di antaranya adalah permintaan pasar, karakteristik produk yang dalam penelitian ini, yaitu buah segar, dan biaya yang timbul dari persediaan.

Beragamnya jenis buah yang ditawarkan atau dijual oleh Toko Aneka Buah Cemerlang Kudus menjadi suatu tantangan dalam pengendalian persediaan, di mana tidak semua jenis buah tersebut dapat diperlakukan secara sama. Pengendalian persediaan akan lebih mudah dengan mengklasifikasikan seluruh jenis buah tersebut ke dalam kelompok tertentu berdasarkan kriteria yang telah ditentukan terkait aspek yang perlu diperhatikan dalam manajemen persediaan. Kriteria yang dimaksud antara lain adalah pola permintaan pasar, karakteristik buah, pola panen, daya simpan, perlakuan pasca panen, biaya persediaan, biaya pemesanan, biaya penyimpanan dan biaya kekurangan.

Jenis buah yang akan dianalisis hanya satu jenis buah dengan tingkat penjualan tertinggi dari setiap kelompok buah dengan asumsi bahwa jenis buah tersebut memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap laba dibandingkan dengan jenis buah lain dengan tingkat penjualan yang lebih rendah. Jenis buah tersebut diasumsikan dapat mewakili seluruh jenis buah lain di dalam kelompok yang sama. Di samping itu, model pengendalian persediaan yang memberikan total biaya persediaan yang paling rendah untuk masing-masing jenis buah yang dianalisis merupakan model yang akan dipilih sebagai alternatif dalam sistem pengendalian persediaan untuk setiap kelompok buah yang telah diwakilkan. Berikut bagan dari kerangka berpikir :

**Bagan. 2.1.**

