

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Definisi dari buku James A.F Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Robbins & Coulter (2014:22), Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Fungsi manajemen yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan ada 4, adalah :

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan mencakup proses mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Organizing (Pengkoordinasian)

Pengkoordinasian adalah proses menetapkan tugas yang harus dilakukan oleh setiap anggota perusahaan, bentuk pekerjaan, dan tipe organisasi.

3. Leading (Kepemimpinan)

Memimpin adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

4. Controlling (Pengendalian)

Pengendalian adalah mengawasi segala sesuatunya untuk memastikan segala sesuatunya berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Operasional

Istilah operasi/produksi sering digunakan pada suatu perusahaan yang menghasilkan output, baik barang maupun jasa. Operasi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut yang berupa barang-barang atau jasa (Sofjan Assauri, 2008:17).

Manajemen operasi merupakan salah satu fungsi utama dari sebuah organisasi dan secara utuh berhubungan dengan

semua fungsi bisnis lainnya. Semua organisasi memasarkan, membiayai, dan memproduksi. Manajemen operasi merupakan studi tentang pembuatan keputusan dalam fungsi operasi. Sebagian pengeluaran perusahaan terletak pada fungsi manajemen operasi, walaupun demikian manajemen operasi memberikan peluang untuk meningkatkan keuntungan dan pelayanan terhadap masyarakat. Manajemen operasional adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan untuk menambah, mempertinggi atau menciptakan faedah baru, baik faedah bentuk, faedah waktu, faedah tempat maupun gabungan dari beberapa faedah tersebut dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut (Sri Joko, 2001:1).

Selanjutnya setelah mengetahui pengertian manajemen operasional, maka peneliti akan memaparkan ruang lingkup manajemen operasional. Menurut Zulian Yamit (2003:6) sebagai suatu sistem, manajemen operasi memiliki karakteristik, mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan barang atau jasa, mempunyai kegiatan yaitu proses *transformasi*, dan adanya mekanisme yang mengendalikan pengorganisasian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen operasi berkaitan dengan pengoperasian

sistem operasi, pemilihan serta penyiapan sistem operasi yang meliputi keputusan tentang :

- a) Perencanaan *output*
- b) Desain proses *transformasi*
- c) Perencanaan kapasitas
- d) Perencanaan bangunan pabrik
- e) Perencanaan tata letak fasilitas
- f) Desain aliran kerja
- g) Manajemen persediaan
- h) Manajemen proyek
- i) *Scheduling*
- j) Pengendalian kualitas
- k) Keandalan kualitas dan pemeliharaan.

Berdasarkan beberapa ruang lingkup tentang manajemen operasional tersebut, maka peneliti memfokuskan pada “manajemen persediaan” yang sesuai dengan tema penelitian ini.

2.1.3 Persediaan

Dalam suatu perusahaan setiap manajer operasional dituntut untuk dapat mengelola dan mengadakan persediaan agar terciptanya efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional. Pengertian dari persediaan sendiri menurut buku dari Arman Hakim Nasution dan Yudha Prasetyawan adalah

sumber daya menganggur (*idle resources*) yang menunggu proses lebih lanjut. Yang dimaksud dengan proses lebih lanjut adalah berupa kegiatan produksi pada sistem manufaktur, kegiatan pemasaran pada sistem distribusi ataupun kegiatan konsumsi pangan pada sistem rumah tangga.

Sedangkan pengertian lain menurut Eddy Herjanto (2007), Persediaan adalah bahan atau barang yang disimpan yang akan digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu, misalnya untuk digunakan dalam proses produksi atau perakitan, untuk dijual kembali, atau untuk suku cadang dari suatu peralatan atau mesin. Berdasarkan definisi diatas persediaan merupakan material yang dapat berupa barang mentah, barang setengah jadi atau barang jadi yang dikelola dan digunakan guna mendukung proses produksi.

2.1.4 Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam kegiatan usaha. Penerapan manajemen persediaan mempengaruhi keberlangsungan proses produksi dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

Menurut Rosnani Ginting (2007:120), manajemen persediaan sebagai sumber daya menganggur (*idle resource*). Sumber daya menganggur ini belum digunakan karena menunggu proses lebih lanjut. Selain itu menurut Harsanto

(2013:63), manajemen persediaan adalah serangkaian keputusan atau kebijakan perusahaan untuk memastikan perusahaan mampu menyediakan persediaan dengan mutu, jumlah dan waktu tertentu.

Manajemen persediaan yang baik adalah penting bagi keberhasilan operasi dari sebagian besar bisnis dan rantai pasokan mereka. Manajemen persediaan yang buruk akan menghambat operasi, mengurangi kepuasan pelanggan, dan meningkatkan biaya operasi. Menurut Tampubolon (2004:189), peran manajemen persediaan sangat penting untuk dapat menciptakan efisiensi biaya produksi yang menyangkut penentuan jumlah persediaan, penentuan harga persediaan, sistem pencatatan persediaan, dan kebijakan tentang kualitas persediaan. Apabila keputusan tentang kebijakan persediaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, maka peran manajemen persediaan akan dapat membuat suatu keunggulan untuk bersaing bagi perusahaan.

2.1.5 Pengendalian Persediaan

Pada berbagai perusahaan, persediaan memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang operasi (kegiatan) terlebih pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu persediaan harus dapat dikendalikan oleh perusahaan sehingga dapat mendukung sebuah proses produksi.

Menurut Heizer dan Render (2014), semua organisasi memiliki beberapa jenis sistem perencanaan dan sistem pengendalian persediaan, karena pada hakekatnya perencanaan dan pengendalian persediaan perlu diperhatikan. Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa pengendalian persediaan merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk menjaga keseimbangan antara besarnya persediaan dengan biaya yang ditimbulkan dari persediaan.

2.1.6 Tujuan Pengendalian Persediaan

Menurut Assauri (2008) tujuan dilakukannya pengendalian persediaan secara terinci dinyatakan sebagai usaha untuk :

1. Menjaga jangan sampai perusahaan kehabisan persediaan sehingga dapat mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi.
2. Menjaga agar supaya pembentukan persediaan oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebihan.
3. Menjaga agar pembelian secara kecil-kecilan dapat dihindari karena ini akan berakibat biaya pemesanan terlalu besar.

Dari keterangan diatas dapat dinyatakan bahwa tujuan pengendalian persediaan untuk memperoleh kualitas dan jumlah yang tepat dari bahan-bahan atau barang-barang yang

tersedia pada waktu yang dibutuhkan dengan biaya-biaya yang minimum untuk keuntungan atau kepentingan perusahaan.

2.1.7 Metode Pengendalian Persediaan

Pengendalian persediaan sangat penting untuk kelangsungan proses produksi suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan adanya persediaan bahan baku yang cukup memadai, maka perusahaan memerlukan adanya pengendalian yang tepat dalam usaha mencegah pemborosan atau kelebihan bahan baku dan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses produksi. Adapun metode yang umum digunakan adalah metode *Economic Order Quantity* (EOQ) dan metode *Material Requirement Planning* (MRP). *Economic Order Quantity* (EOQ) adalah jumlah kuantitas barang yang dapat diperoleh dengan biaya yang minimal, atau sering dikatakan sebagai jumlah pembelian yang optimal. *Material Requirement Planning* (MRP) merupakan metode yang menggabungkan berbagai fungsi produksi dari sudut pandang perencanaan bahan baku dan pengendalian (Jacobs & Chase, 2014:259).

Dengan metode *Economic Order Quantity* (EOQ) dan *Material Requirement Planning* (MRP), perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk menyimpan bahan baku serta biaya untuk melakukan pemesanan bahan baku, karena metode ini

menganggap persediaan sangat diperlukan untuk ketidakpastian permintaan pemasok bahan baku dan tanggung jawab pemesanan. Metode ini dirasa kurang efektif dan tidak relevan dengan kondisi perekonomian saat ini, dimana perusahaan harus dapat menekan biaya seminimal mungkin. Suatu metode yang dapat mengefisiensikan biaya-biaya yang berhubungan dengan persediaan tanpa harus menurunkan kualitas produk yaitu dengan metode *Just In Time* (JIT).

2.1.8 *Just In Time* (JIT)

Konsep dasar dari sistem *Just In Time* adalah memproduksi produk yang diperlukan, pada waktu yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam jumlah sesuai kebutuhan pelanggan pada setiap tahap proses dalam sistem produksi dengan cara yang paling ekonomis atau paling efisien melalui eliminasi pemborosan dan perbaikan terus-menerus. Sistem *Just In Time* menurut para ahli sebagai berikut.

Menurut Rosnani Ginting (2007:231), *Just In Time* (JIT) merupakan integrasi dari serangkaian aktivitas desain untuk mencapai produksi volume tinggi dengan menggunakan minimum persediaan bahan baku, *Wok In Proses* (WIP), dan Produk Jadi. Selain itu dijelaskan pula oleh William J. Stevenson dan Sum Chee Choung (2014:343), bahwa *Just In Time* (JIT) merupakan sebuah sistem pemrosesan yang sangat

terkoordinasi dimana barang bergerak melalui sistem dan jasa dilakukan tepat pada saat dibutuhkan.

Pangestu Subagyo (2000:183) menyatakan bahwa *Just In Time* (JIT) atau yang sering disebut sistem produksi tepat waktu adalah cara produksi yang menentukan jumlahnya hanya berdasarkan atas jumlah barang yang benar-benar akan dijual atau diperlukan, diproduksi pada setiap bagian secara tepat waktu sesuai dengan kebutuhan, demikian juga pembelian dan pemesanan masukan produksinya.

Menurut Zulian Yamit (2011:194), tujuan utama dari penerapan *Just In Time* secara umum adalah sebagai berikut :

1. *Zero defects* (meniadakan produk cacat)
2. *Zero inventories* (meniadakan persediaan dalam pabrik)
3. *Zero setup time* (meniadakan waktu persiapan)
4. *Zero handling* (meniadakan penanganan bahan)
5. *Zero queues* (meniadakan antrian)
6. *Zero breakdowns* (meniadakan kerusakan mesin)
7. *Zero lead time* (meniadakan waktu tunggu)
8. *Zero lot excesses* (meniadakan kelebihan lot)
9. *Zero schedule interruptions* (meniadakan gangguan pada jadwal produksi)

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari penerapan *Just In Time* (JIT) adalah meniadakan

pemborosan-pemborosan agar produksi dapat berjalan sesuai rencana dan mendapatkan hasil terbaik.

2.1.9 Tujuan Penerapan *Just In Time* (JIT)

Menurut Arman Hakim Nasution dan Yudha Prasetyawan (2008:315), tujuan penerapan sistem *Just In Time* adalah meningkatkan keuntungan dengan mereduksi biaya dan meningkatkan kualitas. Manfaat yang paling jelas dari penggunaan *Just In Time* adalah pengurangan dalam persediaan *Work In Proses* (WIP). Disamping mereduksi investasi persediaan, maka biaya-biaya fasilitas, peralatan dan tenaga kerja yang lebih rendah akan dapat dicapai. *Just In Time* tidak membutuhkan sistem pengendalian persediaan yang canggih, tetapi merupakan pengendalian produksi yang sangat sederhana. *Just In Time* (JIT) meningkatkan partisipasi dari tenaga kerja dalam penyelesaian masalah dengan mendorong mereka untuk mereduksi waktu set up dan menyelesaikan masalah-masalah kualitas. Kualitas yang baik pada akhirnya akan menghasilkan sedikit material yang terbuang sia-sia, sedikit alokasi jam kerja untuk pengerjaan kembali (*rework*) produk cacat dan umpan balik yang cepat dalam memperbaiki produk cacat.

2.1.10 Kelebihan dan Kelemahan *Just In Time* (JIT)

2.1.10.1 Kelebihan *Just In Time* (JIT)

Terdapat beberapa kelebihan dalam menerapkan *Just In Time* sebagai berikut :

1. Tingkat persediaan yang rendah sehingga menghemat tempat penyimpanan dan biaya-biaya terkait seperti biaya sewa tempat dan biaya asuransi.
2. Bahan-bahan produksi hanya diperoleh saat diperlukan saja sehingga hanya memerlukan modal kerja yang rendah.
3. Dengan tingkat persediaan yang rendah, kemungkinan pemborosan akibat produk yang ketinggalan zaman, lewat kadaluarsa dan rusak atau using akan menjadi rendah.
4. Menghindari penumpukan produk jadi yang tidak terjual akibat perubahan permintaan.
5. Memerlukan penekanan pada kualitas bahan-bahan produksi yang dipasok oleh supplier sehingga dapat mengurangi waktu pemeriksaan dan pengerjaan ulang.

2.1.10.2 Kelemahan *Just In Time* (JIT)

Terdapat beberapa kelemahan dalam menerapkan *Just In Time* sebagai berikut :

1. Sistem produksi *Just In Time* tidak memiliki toleransi terhadap kesalahan atau “*Zero Tolerance for Mistake*” sehingga akan sulit untuk melakukan perbaikan/pengerjaan ulang pada bahan-bahan produksi ataupun produk jadi yang mengalami kecacatan. Hal ini dikarenakan tingkat persediaan bahan-bahan produksi dan produk jadi yang sangat minimum.
2. Ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pemasok baik dalam kualitas maupun ketepatan pengiriman yang pada umumnya diluar lingkup perusahaan manufakturing yang bersangkutan. Keterlambatan pengiriman oleh satu pemasok akan mengakibatkan terhambatnya semua jadwal produksi yang telah direncanakan.
3. Biaya transaksi akan relative tinggi akibat frekuensi transaksi yang tinggi.
4. Perusahaan manufakturing yang bersangkutan akan sulit untuk memenuhi permintaan yang mendadak tinggi karena kenyataannya tidak ada produk jadi yang lebih.
5. Keterbatasan sumber daya manusia yang multifungsi, sedangkan dalam penerapan *Just In Time* sangat membutuhkan sumber daya manusia yang multifungsi

untuk mendukung kelancaran dalam produksi yang disebabkan permintaan yang mendadak tinggi.

2.1.11 Prinsip Dasar *Just In Time* (JIT)

Menurut Evan Jaelani (2009) terdapat delapan prinsip yang harus dijadikan dasar pertimbangan di dalam menentukan sistem strategi produksi dengan metode Just In Time sebagai berikut :

1. Berproduksi sesuai dengan pesanan jadwal produksi induk

Sistem manufaktur baru akan dioperasikan untuk menghasilkan produk menunggu setelah diperoleh kepastian adanya *order* dalam jumlah tertentu masuk. Tujuan utamanya untuk memproduksi *finished goods* tepat waktu dan sebatas pada jumlah yang ingin dikonsumsi saja, untuk itu proses produksi akan menghasilkan sebanyak yang diperlukan dan secepatnya dikirim ke pelanggan yang memerlukan untuk menghindari terjadinya stok serta untuk menekan biaya penyimpanan.

2. Produksi dalam jumlah kecil

Produksi dilakukan dalam jumlah lot yang kecil untuk menghindari perencanaan dan jeda waktu yang kompleks seperti halnya dalam produksi jumlah besar.

Fleksibilitas aktivitas produksi akan bisa dilakukan, karena hal tersebut memudahkan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam rencana produksi terutama menghadapi perubahan-perubahan permintaan pasar.

3. Mengurangi pemborosan

Pemborosan harus dieliminasi dalam setiap area operasi yang ada. Semua pemakaian sumber-sumber input (material, energi, jam, kerja mesin atau orang, dan lain-lain) tidak boleh melebihi batas minimal yang diperlukan untuk mencapai target produksi.

4. Perbaiki aliran produk secara terus-menerus

Tujuan pokoknya adalah menghilangkan proses-proses yang tidak produktif yang bisa menghambat kelancaran aliran produksi.

5. Penyempurnaan kualitas produk

Kualitas produk merupakan tujuan dari aplikasi *Just In Time* dalam sistem produksi. Disini selalu diupayakan untuk mencapai kondisi “*zero defects*” dengan cara melakukan pengendalian secara total dalam setiap langkah proses yang ada. Segala bentuk penyimpangan haruslah bisa diidentifikasi dan dikoreksi sedini mungkin.

6. Respek terhadap semua orang / karyawan

Dengan metode *Just In Time* dalam sistem produksi setiap pekerja akan diberi kesempatan dan otoritas penuh untuk mengatur dan mengambil keputusan apakah suatu aliran operasi bisa diteruskan atau harus dihentikan karena dijumpai adanya masalah serius dalam satu stasiun kerja tertentu.

7. Mengurangi segala bentuk ketidakpastian

Persediaan yang ide dasarnya diharapkan bisa mengantisipasi permintaan yang berfluktuasi dan segala kondisi yang tidak terduga, justru akan berubah menjadi pemborosan jika tidak segera digunakan. Begitu pula *rekrutmen* tenaga kerja dalam jumlah besar secara tidak terkendali seperti halnya yang umum dijumpai dalam aktivitas proyek akan menyebabkan terjadinya pemborosan jika tidak dimanfaatkan pada waktunya.

Oleh karena itu dalam perencanaan dan penjadwalan produksi harus bisa dibuat dan dikendalikan secara teliti. Segala bentuk yang memberi kesan ketidakpastian harus bisa dieliminasi dan harus sudah dimasukkan dalam pertimbangan.

8. Perhatian dalam jangka panjang

Ketujuh prinsip pelaksanaan *Just In Time* dalam sistem produksi di atas bukanlah suatu komitmen perusahaan yang diaplikasikan dalam jangka waktu pendek. Melainkan harus dibangun secara berkelanjutan dan merupakan komitmen semua pihak dalam jangka panjang. Dalam jangka pendek, ada kemungkinan aplikasi *Just In Time* dalam sistem produksi justru akan menambah biaya produksi mengikuti konsekuensi proses terbentuknya kurva belajar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai masalah persediaan bahan baku umumnya terjadi pada berbagai perusahaan, serta upaya untuk mengatasinya dengan menggunakan metode *Just In Time*. Metode tersebut juga telah banyak dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitiannya yang dijadikan rujukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan oleh Wike Agustin Prima Dania, Usman Effendi dan Firdha Anggasta dengan judul “Aplikasi *Just-In-Time* pada Perencanaan dan Pengendalian Persediaan Kentang

(Studi Kasus di Perusahaan Agronas Gizi Food Batu).

Penelitian dilakukan melalui pengumpulan data dari perusahaan. Hasil analisis dapat diketahui bahwa terjadi penghematan dalam pembelian bahan baku kentang dengan

menggunakan metode *Just In Time* dibandingkan dengan metode konvensional yang diterapkan oleh perusahaan. Jumlah yang disimpan dalam *Work In Proses* juga berkurang. Hal ini sesuai dengan prinsip *Just In Time* yaitu memperkecil biaya simpan. Jumlah kanban yang digunakan dalam metode ini berbeda-beda setiap bulannya tergantung berapa kebutuhan kentang setiap bulan yang dapat memberikan biaya paling minimal.

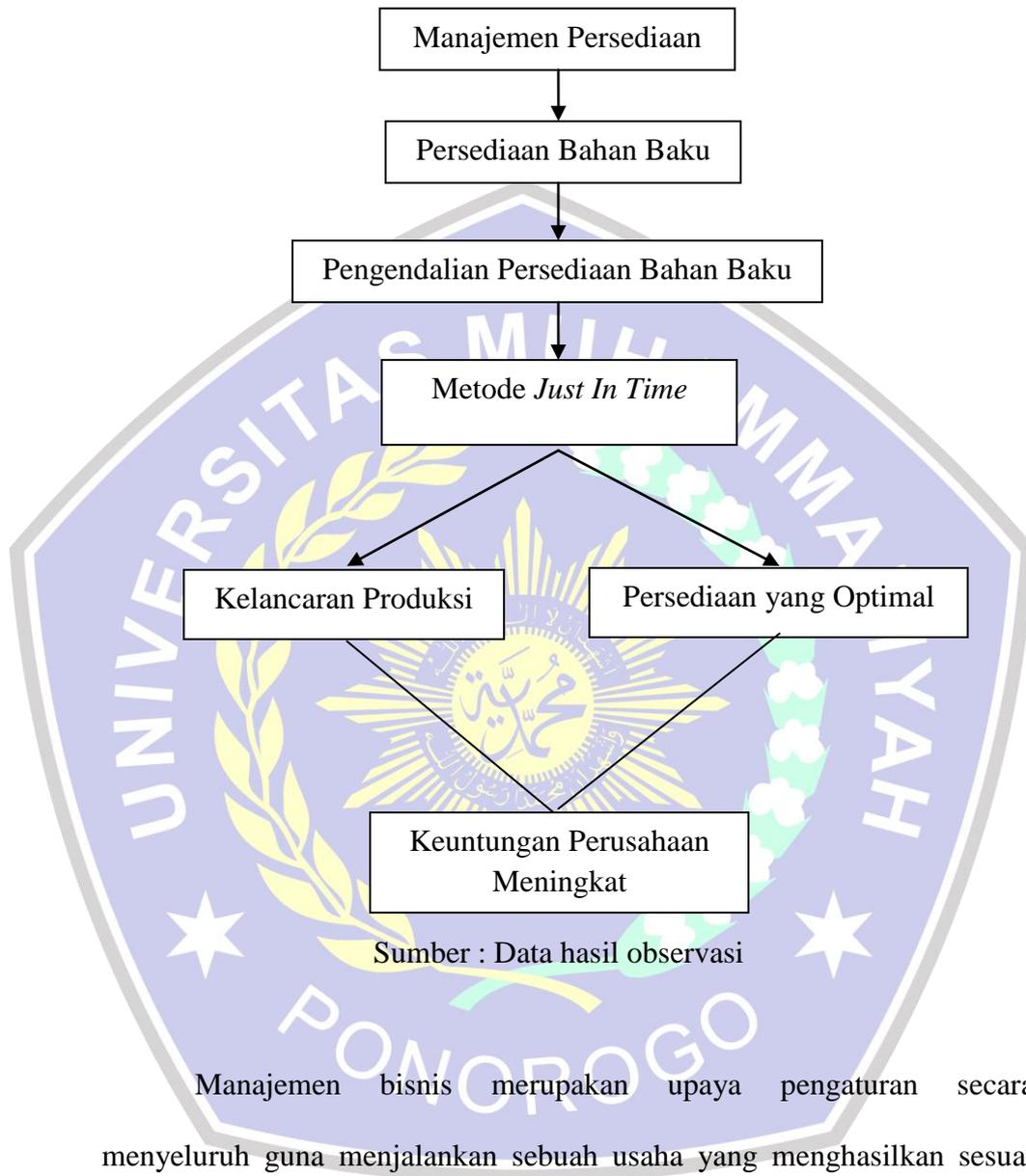
2. Penelitian kedua dilakukan oleh Azhar Madianto, Dzulkirom. AR dan Dwiatmanto tahun 2016 dengan judul “Analisis Implementasi Sistem *Just In Time* (JIT) pada Persediaan Bahan Baku untuk Memenuhi Kebutuhan Produksi (Studi pada PT Alinco, Karangploso, Malang). Jenis penelitian deskriptif studi kasus dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui pengumpulan data pada perusahaan. Hasil analisis yang didapatkan penerapan sistem *Just In Time* dalam pemenuhan kebutuhan produksi dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi, dan dari segi pembelian bahan baku akan menimbulkan efisiensi sebesar 0,06% yang berdampak pada pengurangan pemborosan pembelian persediaan bahan baku.
3. Penelitian ketiga dilakukan oleh Sumanto dan Lita Sari Marita tahun 2017 dengan judul “Penerapan Sistem *Just In Time* Persediaan di Produksi (Studi Kasus PT. Nitto Materials

Indonesia). Penelitian dilakukan melalui pengumpulan data dari perusahaan. Hasil analisis didapatkan bahwa dengan penerapan sistem kanban akan diperoleh penurunan *Work In Proses* rata-rata sebesar 25,85%. Dengan penerapan *Just In Time* menggunakan mekanisme kanban maka pengendalian komponen yang dipakai lebih terorganisir dalam penyediaannya maupun penggunaannya. Sehingga kebutuhan terhadap komponen-komponen yang diperlukan dapat disesuaikan dengan penggunaan yang dipakai dalam produksi. Semakin minimize stock komponen / material di gudang maka semakin banyak keuntungan pada perusahaan.



2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Data hasil observasi

Manajemen bisnis merupakan upaya pengaturan secara menyeluruh guna menjalankan sebuah usaha yang menghasilkan sesuai tujuan yang diinginkan. Agar terhindar dari resiko bisnis maka kualitas dan biaya harus dijalankan dengan tepat dengan perencanaan yang baik. Dalam kegiatan produksi pada sebuah perusahaan perlu adanya pengendalian terkait persediaan bahan baku. Persediaan sangat

diperhatikan di perusahaan manufaktur karena memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan adanya persediaan akan memperlancar kegiatan produksi perusahaan dan menyampaikan ke konsumen. Perusahaan harus mempunyai cara atau sistem untuk bisa mengendalikan persediaan karena besar kecilnya persediaan di sebuah perusahaan ditentukan oleh biaya-biaya, jumlah, gudang dan pemesanan. Dengan menggunakan sistem JIT (*Just In Time*) maka kegiatan produksi perusahaan akan berjalan dengan lancar dan persediaan akan lebih optimal sesuai kebutuhan sehingga akan menambah keuntungan bagi perusahaan karena berkurangnya biaya-biaya yang tidak diperlukan. Diharapkan dengan menggunakan sistem *Just In Time*, pergerakan barang akan lebih efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan pada konsumen. Kegiatan produksi juga lancar dan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

