

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskan sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan (Feriyanto dan Triana, 2015:63), sedangkan menurut (Yahya, 2006:134) Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu usaha atau proses untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya (Yahya, 2006:1).

Adapun beberapa sebutan bagi fungsi pengawasan antara lain *evaluating*, *appraising* atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif (Yahya, 2006:134). Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan, menyarankan agar ditekan adanya pemborosan, mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana (Feriyanto dan Triana, 2015:64).

1. Tipe Pengawasan

Tipe pengawasan menurut (Yahya, 2006:135-135)

a. Pengawasan pendahuluan.

Mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan kemungkinan koreksi dibuat sebelum suatu tujuan kegiatan tertentu diselesaikan, pendekatan pengawasan ini lebih efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

b. Pengawasan *concurrent*.

Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum suatu kegiatan itu dilaksanakan atau dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan *double-check* yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik

Alat pengukur untuk mengetahui hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2. Proses pengawasan

Proses pengawasan biasanya paling sedikit terdiri dari 5 tahap menurut Yahya (2006:135-137) sebagai berikut :

a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan yang artinya sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai suatu kesatuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar yang lebih khusus antara lain target penjualan anggaran, bagian pasar, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penetapan standar sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat yang dapat digunakan beberapa kali, pelaksanaannya dapat diukur dalam setiap jam, harian dan mingguan serta bulanan. Pengukuran ini dapat digunakan dalam bentuk laporan yang disediakan oleh pekerja yang bertugas saat itu yang akan dapat

dilaporkan kepada atasannya serta dapat dibaca dan dimengerti oleh staf lainnya.

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Setelah proses di atas digunakan maka tahap berikutnya adalah menjalankan proses yang akan dilakukan secara berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaannya yaitu :

- 1) Pengamatan
- 2) Laporan-laporan lisan maupun tulisan.
- 3) Metode-metode otomatis.
- 4) Inspeksi pengujian atau dengan mengambil sampel.

d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan. Pengadaan sistem yang standar ini diperlukan sebagai bahan tolak ukur suatu proses pekerjaan. Penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari adanya suatu proses dalam suatu pekerjaan harus dapat dianalisa dan dijelaskan serta diperbaiki di masa akan datang sehingga kesalahan yang dibuat tidak akan terulang kembali, selain itu dapat menghindari kerugian yang besar dalam hal dana.

e. Pengambilan tindakan koreksi apabila diperlukan.

Bila hasil dari suatu analisa memerlukan suatu tindakan koreksi, maka tindakan itu harus segera diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam beberapa bentuk standar yang mungkin dapat diubah dan diperbaiki, di mana keduanya yang dapat dilakukan secara bersamaan. Koreksi yang diperlukan dapat berupa :

- 1) Mengubah standar mula, ada kemungkinan standar yang dibuat terlalu tinggi.
- 2) Mengubah pengukuran pelaksanaan.
- 3) Mengubah cara dalam menganalisa dan mengintrepretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Suatu pengawasan sangat penting dilakukan karena hal itu berkaitan dengan suatu organisasi atau perusahaan. Perubahan suatu lingkungan yang terus menerus harus disertai dengan adanya pengawasan yang berulang-ulang dan meningkat sesuai dengan perkembangannya dan lingkungan dari suatu organisasi itu sendiri atau suatu perusahaan. Semakin besar suatu organisasi, maka semakin kompleks pula masalah yang akan dihadapi. Sehingga sistem pengawasan yang diperlukan akan semakin berkembang dan semakin kompleks pula. Prinsip pengawasan menurut Feriyanto dan Triana (2015:67) memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana tertentu, instruksi, dan wewenang kepada bawahan.

3. Manfaat Pengawasan

Manfaat pengawasan menurut Feriyanto dan Triana (2015:67) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memberikan ruang reguler bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaannya.
- b. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
- c. Menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
- d. Menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
- e. Memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan *distress*, *restimulation* pribadi, *transferensi* atau *counter-transferensi* yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
- f. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumberdaya pribadi dan profesional yang lebih baik.
- g. Menjadi proaktif dan reaktif.
- h. Memastikan kualitas pekerjaan.

B. Persediaan Barang

Persediaan atau inventori adalah suatu bagian yang penting dari bisnis perusahaan. Inventori ini tidak hanya penting untuk operasi produksi, tetapi juga berkontribusi untuk pencapaian kepuasan pelanggan (Assauri, 2016:225). Persediaan didefinisikan sebagai barang yang disimpan untuk digunakan atau dijual pada periode mendatang. Persediaan dapat berbentuk bahan baku yang disimpan untuk diproses, komponen yang diproses, barang dalam proses pada

proses manufaktur, dan barang jadi yang disimpan untuk dijual. Persediaan memegang peran penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik (Kusuma, 2009:131). Setiap tipe organisasi juga mempunyai kebutuhan persediaan yang berbeda. Yamit (2003:5) mengklasifikasikan organisasi ke dalam pedagang pengecer, pedagang besar, agen dan pabrik. Definisi dari masing-masing tipe organisasi adalah sebagai berikut :

1. Pengecer adalah pedagang yang melayani konsumen akhir sebagai pengguna barang atau jasa. Bentuk persediaannya mudah dijual dan digunakan tanpa melakukan proses transformasi atau konversi. Sistem penyediaannya maupun pemenuhan kebutuhannya secara fisik, langsung dari pedagang besar atau langsung dari pabrik.
2. Pedagang besar/distributor/agen adalah perusahaan yang membeli barang dari pabrik dalam jumlah besar untuk didistribusikan kepada pedagang pengecer, tidak melayani konsumen akhir, tetapi pedagang pengecer membeli dalam jumlah yang lebih kecil. Biasanya memiliki masalah persediaan dalam bentuk alat-alat kantor maupun barang jadi.
3. Pabrik adalah perusahaan yang membeli bahan baku dan memprosesnya menjadi barang jadi.

Menurut Rangkuti (2007:3) persediaan merupakan salah satu unsur paling aktif dalam operasi perusahaan yang secara terus menerus diperoleh, diubah, yang kemudian dijual kembali. Menurut Yamit (2003:3) persediaan terdiri dari :

- a. Persediaan alat-alat kantor (*supplies*) adalah persediaan yang diperlukan dalam menjalankan fungsi organisasi dan tidak menjadi bagian dari produk akhir.
- b. Persediaan bahan baku adalah item yang dibeli dari para supplier untuk digunakan sebagai input dalam proses produksi. Bahan baku ini akan ditransformasi atau dikonversi menjadi barang akhir.
- c. Persediaan barang dalam proses adalah bagian dari produk akhir tetapi masih dalam proses pengerjaan, karena masih menunggu item yang lain untuk diproses.
- d. Persediaan barang jadi adalah persediaan produk akhir yang siap untuk dijual, didistribusikan atau disimpan.

Berdasarkan uraian di atas, persediaan memiliki fungsi (Assauri, 2016:226-227) sebagai berikut :

- a. Untuk dapat memenuhi antisipasi permintaan pelanggan sehingga dapat menjaga kepuasan yang diharapkan pelanggan.
- b. Untuk memisahkan berbagai *parts* atau komponen dari operasi produksi, sehingga dapat menghindari terjadinya fluktuasi persediaan pada proses operasi produksi.
- c. Untuk memisahkan operasi perusahaan dari fluktuasi permintaan, dan memberikan suatu stok barang yang akan memungkinkan dilakukannya penseleksian oleh pelanggan.

- d. *Inventory* berfungsi untuk memperlancar keperluan operasi produksi, dimana *inventory* dapat membangun kepercayaan dalam menghadapi terjadinya pola musiman.
- e. Dapat memanfaatkan diskon kuantitas, karena dilakukannya pembelian dalam jumlah besar, sehingga mungkin dapat mengurangi biaya barang atau biaya pengiriman.
- f. Melindungi kekurangan stok yang dihadapi perusahaan, karena terlambatnya kedatangan *delivery* dan adanya peningkatan permintaan, sehingga kemungkinan terdapatnya risiko kekurangan pasokan.
- g. Memagari terjadinya inflasi dan meningkatnya perubahan harga.
- h. Memanfaatkan keuntungan dari siklus pesanan, dengan cara meminimalisasi pembelian, dan biaya persediaan, yang dilakukan dengan membeli dalam jumlah kebutuhan segera.
- i. Memungkinkan perusahaan beroperasi dengan penambahan barang segera, seperti menggunakan barang yang sedang dalam proses.

C. Pengawasan Persediaan

Dalam setiap organisasi selalu terdapat persediaan, namun yang membedakannya adalah jumlah, jenis, bentuk, dan alasan perlunya persediaan. Persediaan dapat ditinjau dari kontribusi strategis terhadap tujuan perusahaan. Kontek manajemen persediaan dalam hal ini adalah berkaitan dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan seperti bagian keuangan, pemasaran, dan produksi. Jumlah persediaan yang besar secara

unit dibutuhkan pengklasifikasian ke dalam jumlah yang lebih kecil dan relatif homogen agar mudah melakukan pengawasan.

Tujuan pengawasan persediaan menurut Rangkuti (2007:9)

1. Menjaga jangan sampai kehabisan persediaan.
2. Supaya pembentukan persediaan stabil.
3. Menghindari pembelian kecil-kecilan.
4. Pemesanan yang ekonomis.

D. Sistem Persediaan Barang

Sistem persediaan barang dibedakan menjadi 2, yaitu perpetual dan periodik (Yamit, 2003:230-232). Adapun penjelasan dari kedua sistem tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sistem persediaan terus menerus (*perpetual system*)

Dilakukan dengan secara terus menerus, yaitu melihat catatan jumlah persediaan selalu dibandingkan dengan pemesanan kembali. Jika posisi persediaan sama atau lebih kecil dari pemesanan kembali, maka pemesanan adalah dalam jumlah tetap. Jika posisi persediaan lebih besar dari pesanan kembali berarti tidak ada tindakan yang perlu dilakukan. Kerugian utama dari sistem terus menerus ini adalah memerlukan *auditing* secara terus menerus atas persediaan yang ada dalam gudang agar dapat diketahui secara cepat kapan pemesanan kembali harus dilakukan. Lebih lanjut kelemahan dari sistem terus menerus akan timbul apabila :

- a. Pemesanan kembali, jumlah pemesanan dan persediaan pengaman setiap tahun tidak berubah.

- b. Terjadi penundaan dalam memasukkan transaksi.
- c. Kesalahan dalam membuat dan memasukkan transaksi.

Sistem jumlah pemesanan tetap dengan metode terus menerus sangat menguntungkan apabila permintaan bersifat independen. Secara ekstrim penggunaan dalam situasi seperti ini akan menguntungkan dari sistem yang lain karena :

- a. Persediaan pengaman hanya dibutuhkan selama periode tenggang waktu.
 - b. Lebih efisien.
 - c. Secara relatif tidak berpengaruh oleh perubahan parameter dan peramalan.
 - d. Pengecekan persediaan tergantung pada cara pemakaian.
2. Sistem persediaan periodik

Dalam sistem ini jumlah item dalam persediaan ditinjau berdasarkan interval waktu yang tepat. Ukuran penggantian pesanan bergantung pada jumlah unit persediaan. Di mana jumlah pesanan periode ke periode dan keputusan perubahan jumlah pesanan bergantung pada perubahan permintaan. Konsekuensi dari sistem periodik dapat memberikan keuntungan sebagai berikut :

- a. Pengurangan dalam biaya pesanan karena item yang diproses pesanan tunggal.
- b. Suplier mungkin memberikan diskon untuk pembelian yang lebih besar.

c. Biaya pengangkutan lebih murah.

Dengan menggunakan periode waktu pemesanan tetap, sistem periodik membutuhkan persediaan pengaman untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan selama periode peninjauan dan *lead time*. Oleh karena itu, sistem periodik akan membutuhkan persediaan pengaman yang lebih besar jika dibandingkan dengan sistem terus menerus.