

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
PRODUKSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN PRODUKSI
(STUDI KASUS PT ARS)**

Lucas



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Nicolas Atin
2015130101

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION
PLANNING AND CONTROL ACTIVITIES IN EFFORT
TO OVERCOME THE DELAY OF PRODUCTION
ORDERS' COMPLETION
(CASE STUDY IN PT ARS)**

J. S. W.



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Accounting

**By
Nicolas Atin
2015130101**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
PRODUKSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN PRODUKSI
(STUDI KASUS PT ARS)**

Oleh:

Nicolas Atin

2015130101

PERSETUJUAN SKRIPSI

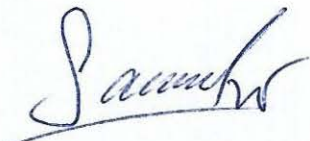
Bandung, Januari 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi,



Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,



Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Nicolas Atin
Tempat, tanggal lahir : Payakumbuh, 8 Juni 1997
NPM : 2015130101
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KETEPATAN WAKTU
PENYELESAIAN PRODUKSI
(STUDI KASUS PT ARS)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Samuel Wirawan, S.E.,
M.M., Ak.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2020

Pembuat pernyataan : Nicolas Atin



(Nicolas Atin)

ABSTRAK

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan untuk mendapatkan laba seoptimal mungkin, untuk mencapainya maka perusahaan harus memperhatikan kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan produksi. Walaupun dari segi kualitas sudah cukup baik, namun perusahaan masih sering mengalami keterlambatan penyelesaian produksi. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengetahui faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Pemeriksaan operasional adalah proses yang dilakukan untuk menganalisis kegiatan operasi dan aktivitas perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan ke arah yang lebih baik dengan melakukan program perbaikan yang terus-menerus dan berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dilakukan terhadap proses produksi terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi. Perencanaan dan pengendalian produksi yaitu proses penentuan, penetapan kegiatan-kegiatan produksi, dan pengawasan yang dilakukan terhadap proses serta hasil produksi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan dan pengendalian produksi yang tidak baik dapat menyebabkan permasalahan dalam setiap tahapan produksi yang dapat berujung pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder seperti *standard operating procedures*, *master production schedule*, *routing sheet*, Daftar Kebutuhan Bahan dan Aksesoris (DKBA) dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah menganalisis penyebab dan dampak terjadinya keterlambatan penyelesaian produksi dan perbandingan jadwal aktual produksi dengan yang direncanakan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi untuk meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pesanan (studi kasus pada PT ARS).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui perusahaan memiliki beberapa kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian produksi. Selain wawancara dan observasi, dilakukan juga perbandingan antara *Master Production Schedule* yang ditetapkan perusahaan dengan aktual pelaksanaan produksi terhadap 10 sampel pesanan. Kemudian seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan lima temuan utama, yaitu: kebijakan dan prosedur atas perencanaan produksi yang kurang memadai, kebijakan dan prosedur atas pengendalian produksi yang kurang memadai, perencanaan serta pelaksanaan *Master Production Schedule* yang kurang baik, pelaksanaan kegiatan produksi yang belum efektif, dan pengerjaan oleh *Makloon Sewing* yang belum efektif. Pada tahun 2018 berdasarkan 10 sampel yang diteliti, diketahui bahwa perusahaan mengeluarkan biaya untuk lembur sebesar Rp 9.504.000,00 dan estimasi biaya sanksi keterlambatan sebesar Rp 9.145.500,00 atas keterlambatan penyelesaian *order* konsinyasi. Terdapat beberapa rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mengatasi keterlambatan penyelesaian produksi. Agar perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan lebih baik maka sebaiknya perusahaan membuat penjadwalan *master production schedule* dengan baik dan melakukan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan. Pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian produksi, dan keterlambatan penyelesaian produksi.

ABSTRACT

The objective of every company is certainly to attain profit as optimum as possible. In order to achieve this objective, a company should pay attention to the quality and the timeliness in the completion of the production process. Although the quality has been good, companies still suffer from delay in the completion of the production process. Therefore, operational review should be performed in order to identify the factors that cause the delay in the completion of the customers' orders.

Operational review is a process that has been conducted in order to analyse the operational activities and the company activities by pursuing continuous and sustainable improvement programs so that the areas that need improvement toward the better direction might be identified. The operational review is performed toward the production process especially in the aspects of planning and controlling the production activities. The production planning and process, namely the process of selecting the production activities, defining the production activities and supervising the production processes and results, are performed in order to achieve the objective of the company. The poor production planning and process might cause to the occurrence of the problems in each production stage and might even lead to the delay in the completion of the customers' orders.

Within the conduct of the study, the method that had been implemented was the descriptive study. Then, the data sources that had been involved were the primary data, namely the data that had been attained from the results of the observation and the interview. On the other hand, the secondary data had also been involved and consisted of standard operating procedures, master production schedule, routing sheet, List of Materials and Accessories Needs (DKBA, or known as Bill of Materials) and alike. The data were gathered by means of field study and library study. After the data had been gathered, the data were analysed in terms of the causes and the impacts of the delay in the completion of the production process and the comparison between the actual production schedule and the planned production schedule. The object of the study was the operational review on the production activities in order to improve the effectiveness and the efficiency of the order completion (a case study in ARS Company).

Based on the results of the observation and the interview, it is found that the company has several weaknesses that cause the delay in the completion of the production process. The finding has also been uncovered by the comparison between the Master Production Schedule that has been designed by the company and the actual implementation of the production process toward 10 sampled orders. Then, the overall findings with regards to the weaknesses have been analysed based on the five main categories namely: 1) the insufficient policies and procedures upon the production plan; 2) the insufficient policies and procedures upon the production control; 3) the poor planning and implementation of Master Production Schedule; 4) the ineffective implementation of production process; and 5) the ineffective work performance by Makloon Sewing. Based on the 10 samples that have been studied, it is found that in 2018 the company has spent IDR 9,504,000.00 for overtime cost and IDR 9,145,000.00 for the estimation of penalty cost due to the delay on the completion of consignment order. With regards to the overall findings, there are several recommendations that have been attained from the operational review and that the company might pursue in order to overcome the delay on the completion of the production process. Furthermore, in order that the planning and the control on the production process will improve, it is better that the company designs the master production schedule well and implements the reward and punishment-system to the employees. The operational review should be performed consistently by the company so that the company might operate more effectively and efficiently.

Keyword: operational review, production planning and control and delay on the completion of production process

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat karunia dan rahmat-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Produksi dalam Upaya Meningkatkan Ketepatan Waktu Penyelesaian Produksi (Studi Kasus PT ARS).

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa skripsi dapat terselesaikan dengan adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti dalam proses pembuatan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Alm. Papa, Mama, Cece, dan Keluarga Besar yang memberikan bantuan moral serta materiil kepada peneliti selama perkuliahan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan, waktu, tenaga, serta informasi yang sangat berguna bagi peneliti dalam menyusun skripsi ini.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
4. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA. selaku dosen wali peneliti yang selalu membantu memberi arahan selama masa perkuliahan peneliti di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Yohanes dan Bapak Dinar yang telah mengizinkan dan membantu peneliti dalam melakukan pemeriksaan operasional di PT ARS.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk mendidik dan memberikan ilmu kepada peneliti selama masa perkuliahan peneliti.
7. Para dosen penguji sidang sarjana.
8. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu seluruh proses administrasi dan kepentingan perkuliahan selama masa perkuliahan peneliti. Serta menjadi mentor yang baik dan sabar selama magang di Tata Usaha Fakultas Ekonomi.

9. Fridolin Maria Alvina Satopoh, S.Ak., Delaura Arni Sutantio, S.Ak., Claudia Christy, S.E. yang menjadi sahabat yang baik selama berproses di perkuliahan dan pergaulan selama di Bandung.
10. Para teman-teman St. Lucia Choir yang telah memberikan semangat dalam menemani peneliti dalam mengerjakan skripsi ini.
11. Kepada Tim Subuh: Cynthia Erika, Widia Averina Suyagi, Theresia Cindy, M. Zaqi, Fransisca Shinta yang sama-sama berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini hingga titik terakhir.
12. Kepada Ce Vinny Rinaldi, Messa Novita, Ko Marselinus Andre Halim, Giovana Nera Marsela, Claudia, Stella Avinca yang menemani peneliti dalam mengerjakan skripsi serta memberikan masukan terhadap peneliti.
13. Kepada Alqa Tahali Kahfi, dan Kharisma A. yang memberikan peneliti semangat dalam mengerjakan skripsi.
14. Kepada keluarga kecil peneliti di Lingkungan 2 St. Lucia Paroki St. Laurentius, dan Pastor Anar, SMM. yang telah memberikan doa serta semangat bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Kepada Stephany Erica, S.Ak., dan Tante Theresia Siani yang telah membantu peneliti dalam menemukan perusahaan sebagai obyek penelitian dalam skripsi.
16. Kepada Linda Yuliana, S.Ak., Natalia Valencia Teja, S.Ak., dan Jan Albert, S.E. yang telah membagikan ide dan pemikiran dalam menyelesaikan skripsi ini.
17. Kepada Natalisia Irene Tridharma, Vivian, Rina Nur Silawati, dan Jefta Marvel sebagai partner dalam menyelesaikan skripsi.
18. Kepada Laurentia Carla, Bernard Effendie, Marcelinus Ivan yang membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi dan memberi masukan atas permasalahan yang dialami oleh peneliti.
19. Kepada teman-teman Akuntansi 2015 yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Bandung, Januari 2020.

Nicolas Atin

DAFTAR ISI

	hal
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Pemeriksaan.....	10
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	10
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan.....	10
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	11
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	12
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	13
2.2.4. Tahap Pemeriksaan Operasional	14
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	19
2.4. Pengendalian Intern	20
2.5. Produksi	24
2.6. Perencanaan Produksi.....	24

2.7. Pengawasan Dalam Produksi.....	26
2.8. Ketepatan Waktu	28
BAB 3. METODE DAN OBYEK PENELITIAN.....	30
3.1. Metode Penelitian	30
3.1.1. Sumber Data	30
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	33
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	34
3.2. Obyek Penelitian.....	38
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	38
3.2.2. Bagan Struktur Organisasi.....	39
3.2.3. Uraian Pekerjaan	41
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi.....	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	54
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	54
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	58
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	60
4.3.1. Hasil Wawancara Dengan Kepala Bagian Produksi Untuk Memperoleh Pemahaman Tentang Permasalahan yang Terjadi di Bagian Produksi.....	61
4.3.2. Hasil Wawancara Dengan Karyawan Divisi Persiapan Bahan Terkait Penyiapan Bahan Untuk Produksi Serta Memperoleh Pemahaman Tentang Permasalahan yang Terjadi.....	63
4.3.3. Hasil Wawancara Dengan Karyawan Divisi <i>Cutting</i> Terkait Proses Pematangan Bahan yang Dilakukan Serta Memperoleh Pemahaman Tentang Permasalahan yang Terjadi.....	65

4.3.4.	Hasil Wawancara Dengan Karyawan <i>Follow-up</i> pada <i>Makloon Sewing</i> Terkait Proses Penjahitan serta Memperoleh Pemahaman Tentang Permasalahan yang Terjadi.....	69
4.3.5.	Hasil Wawancara Dengan Karyawan <i>Quality Assurance</i> dan <i>Quality Control</i> Mengenai Prosedur Pemeriksaan dan Standar Kualitas Produk.....	72
4.3.6.	Hasil Observasi Aktivitas Produksi PT ARS	75
4.3.7.	Hasil Perbandingan Waktu yang Tertera antara di <i>Master Production Schedule</i> dengan Waktu Produksi Aktual	78
4.3.8.	Estimasi Biaya yang Ditanggung oleh Perusahaan Atas Keterlambatan Penyelesaian Produksi	161
4.4.	<i>Development of Review Finding Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	163
4.5.	Manfaat Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh Peneliti Dalam Upaya Meningkatkan Ketepatan Waktu Penyelesaian Produksi	181
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	187
5.1.	Kesimpulan	187
5.2.	Saran	191
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	
	RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Jam Operasi dan Istirahat Karyawan PT ARS	55
Tabel 4.2.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA33079	82
Tabel 4.3.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA33075	88
Tabel 4.4.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel NA11076BRQ	90
Tabel 4.5.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel NA11076BRQ	93
Tabel 4.6.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel NA11076BRQ	98
Tabel 4.7.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel NA11070BRT	101
Tabel 4.8.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel NA11070BRT	103
Tabel 4.9.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel NA11070BRT	108
Tabel 4.10.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel CA3022BRT	112
Tabel 4.11	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA3022BRT	114
Tabel 4.12.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel CA3022BRT	120
Tabel 4.13.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel CA33082	124
Tabel 4.14.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA33082	126
Tabel 4.15.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel CA33082	129
Tabel 4.16.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel CA33083	132
Tabel 4.17.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA33083	134

Tabel 4.18.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel CA33083	136
Tabel 4.19.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel NA50105SLM	138
Tabel 4.20.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel NA50105SLM.....	140
Tabel 4.21.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel NA50105SLM.....	144
Tabel 4.22.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel CA10683.....	147
Tabel 4.23.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA10683	149
Tabel 4.24.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel CA10683	152
Tabel 4.25.	Laporan Penerimaan Hasil Jahit dari <i>Makloon</i> ke Bagian <i>Quality Control</i> Artikel CA33078.....	155
Tabel 4.26.	Perbandingan Jadwal Produksi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel CA33078.....	157
Tabel 4.27.	Rekapitulasi Keterlambatan Penyelesaian Produksi Artikel CA33078.....	160
Tabel 4.28.	Biaya Lembur untuk Penyelesaian Produksi CA33083	161
Tabel 4.29.	Estimasi Perhitungan Harga Pokok Penjualan.....	162
Tabel 4.30.	Estimasi Sanksi Keterlambatan untuk Penyelesaian Produksi yang dilakukan Secara Konsinyasi	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	37
Gambar 3.2. Bagan Struktur Organisasi PT ARS Keseluruhan.....	39
Gambar 3.3. Bagan Struktur Organisasi PT ARS – Bagian Produksi	40
Gambar 3.4. Bagan Alur Proses Produksi PT ARS	53

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Hasil Wawancara dengan *General Manager* pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- LAMPIRAN 2 Hasil Wawancara Dengan Kepala Bagian Produksi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 3 Hasil Wawancara Dengan Karyawan Divisi Persiapan Bahan pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 4 Hasil Wawancara Dengan Karyawan Divisi *Cutting* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 5 Hasil Wawancara Dengan Karyawan *Follow-up* pada *Makloon Sewing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 6 Hasil Wawancara Dengan Karyawan *Quality Assurance* dan *Quality Control* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 7 Hasil Observasi Aktivitas Produksi PT ARS pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- LAMPIRAN 8 Rekomendasi Surat Perintah *Insert Order* dan Memo
- LAMPIRAN 9 Rekomendasi Penambahan Dua Orang Karyawan *Quality Control* dan Satu Orang Karyawan *Quality Assurance*
- LAMPIRAN 10 Rekomendasi Laporan *Stock* Bulanan
- LAMPIRAN 11 Rekomendasi Sistem *Reward* dan *Punishment* untuk Karyawan
- LAMPIRAN 12 Rekomendasi Kebijakan Khusus Lembur
- LAMPIRAN 13 Rekomendasi Pelabelan Bahan Baku dan Aksesoris
- LAMPIRAN 14 Rekomendasi Surat *Order* Jahit

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis di era ekonomi global sekarang sangat pesat. Dalam menghadapi perkembangan tersebut perusahaan harus menciptakan keunggulan kompetitif agar perusahaan terus berkembang dan *going concern*. Dalam mengembangkan usahanya, perusahaan harus meningkatkan kinerja yang menciptakan nilai bagi perusahaan serta melakukan inovasi dalam mengembangkan proses bisnis yang lebih baik. Dalam mengembangkan bisnis, perusahaan perlu melakukan penyusunan prosedur serta pengendalian atas prosedur tersebut secara sistematis sehingga dapat memastikan apakah seluruh kegiatan operasi perusahaannya telah berjalan efektif dan efisien. Dengan melakukan hal tersebut maka perusahaan dapat melaksanakan proses bisnisnya dengan baik sehingga tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai.

Perusahaan dalam mencapai tujuannya harus melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan. Aktivitas tersebut tentunya harus terkonsep terlebih dahulu sebelum dilakukan oleh perusahaan. Langkah pengonsepan kegiatan perusahaan dilakukan pada tahap perencanaan yang selanjutnya dilakukan evaluasi atas perencanaan tersebut sehingga pada akhirnya aktivitas tersebut dapat dilaksanakan dengan tahapan yang jelas dan terstruktur.

Umumnya, aktivitas yang sering dilakukan oleh perusahaan manufaktur adalah aktivitas penjualan, aktivitas pembelian dan aktivitas produksi. Namun, dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi adalah aktivitas utama yang dilakukan perusahaan. Aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur dimulai dari mengumpulkan bahan baku yang kemudian diolah menjadi barang dalam proses dan barang tersebut dilakukan penyelesaian hingga menjadi produk jadi yang memiliki nilai tambah jika digunakan oleh konsumen. Dalam menciptakan nilai tambah kepada konsumen, waktu adalah salah satu komponen penting dalam proses bisnis terutama pada proses produksi dalam perusahaan manufaktur. Dengan melihat pentingnya waktu dalam aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan, maka perusahaan harus memastikan apakah aktivitas produksi yang dilakukan telah berjalan sesuai dengan perencanaan waktu yang telah disusun sehingga tidak terjadi keterlambatan produksi.

Keterlambatan dalam penyelesaian produksi disebabkan oleh beberapa hal yang terdapat dalam operasi perusahaan, salah satunya adalah pengelolaan bahan baku yang belum baik. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor intern maupun faktor ekstern yang ada di perusahaan. Dari faktor intern, keterlambatan mungkin terjadi karena pengelolaan persediaan bahan baku perusahaan yang belum efektif sehingga ketersediaan bahan baku tidak mencukupi jadi perlu waktu untuk memesan bahan baku. Keterlambatan dari faktor intern lainnya yang mungkin terjadi adalah kondisi bahan baku yang kurang baik karena lemahnya pengendalian yang dilakukan oleh divisi *Quality Assurance* dalam menyortir bahan baku sehingga perusahaan harus melakukan pemesanan ulang bahan baku. Hal tersebut tentu memerlukan waktu dalam memperoleh bahan baku tersebut. Keterlambatan juga dapat disebabkan oleh faktor ekstern perusahaan, yaitu pemilihan pemasok bahan baku yang kurang baik, serta pemilihan pihak *makloon* yang kurang baik. Hal tersebut memiliki pengaruh besar dalam keterlambatan produksi yang terjadi di perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan proses produksi secara efektif dan efisien dalam upaya meningkatkan ketepatan waktu aktivitas produksi.

Aktivitas produksi dimulai dengan dilakukan aktivitas perencanaan dan jika produksi tersebut dilakukan maka perlu dilakukan pengendalian apakah aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Dari aktivitas produksi tersebut telah disusun penjadwalan untuk masing-masing proses tersebut.

PT ARS adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam produksi beragam jenis tas. Fokus dari produksi yang dilakukan oleh perusahaan adalah memproduksi tas yang memiliki sasaran pengguna yaitu pelajar Sekolah Dasar (SD) hingga mahasiswa/i Perguruan Tinggi. Jenis tas yang diproduksi yaitu tas ransel (*backpack*), tas selempang, dll. Namun dalam beberapa tahun ini, perusahaan lebih berfokus untuk memproduksi tas ransel dibanding jenis tas lainnya. PT ARS memiliki tiga merek yang memiliki karakteristik tertentu, yaitu *Threerey* yaitu lini produk yang memiliki kualitas dan harga yang lebih *premium* dibanding dua merek lainnya. Merek kedua adalah *Neosack* yaitu lini produk yang memiliki kuantitas produksi yang tinggi. Produk ini digemari oleh remaja wanita karena desainnya yang unik. Merek ketiga adalah *Clowny* yaitu lini produk yang memiliki produksi yang tinggi karena umumnya digemari oleh siswa SD hingga SMP dan harga yang paling terjangkau dibanding dua

merek lain yang diproduksi PT ARS lainnya. Ketiga produk tersebut dipasarkan secara nasional namun produksi dan pemasaran terpusat di Pulau Jawa.

Dalam melakukan aktivitas produksi, PT ARS menggunakan jasa jahit dari beberapa jasa *makloon* yang tersebar di daerah Jawa Barat. Dalam hal ini, perusahaan memberikan *Standard Operating Procedures* terkait proses jahit, gambar desain, serta pola potongan kain kepada pihak *makloon*. Proses penjahitan dilakukan sepenuhnya oleh pihak *makloon*. Lalu, setelah proses jahit selesai, pihak *Quality Control* melakukan pemeriksaan apakah hasil jahitan telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika terdapat kesalahan dalam penjahitan, maka barang dikembalikan ke pihak *makloon* untuk dilakukan pengerjaan ulang.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi secara berkala, teratur dan ketat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah untuk produk yang dihasilkan. Tahapan dalam aktivitas perencanaan yang dilakukan perusahaan setelah desain produk dilakukan oleh bagian R&D adalah perencanaan bahan baku dan aksesoris. Perencanaan bahan baku, aksesoris serta proses produksi harus dilakukan dengan baik mengingat bahan baku tas sangat rentan rusak jika pengelolaan bahan baku tidak dilakukan dengan baik. Dampak dari kerusakan bahan baku dapat dilihat saat sebelum produksi dilakukan, pada saat proses produksi, dan sebelum inspeksi akhir dilakukan. Jika terjadi sebelum produksi dilakukan, perusahaan dapat mengalami keterlambatan pada setiap proses produksi karena perusahaan harus melakukan retur bahan ke pemasok sehingga memerlukan tambahan waktu yang mana tambahan waktu tersebut tidak memberikan nilai tambah bagi produk. Jika kerusakan terjadi pada saat proses produksi dilakukan, maka dapat menimbulkan *scrap* yang besar karena bahan baku terbuang apabila terjadi kesalahan fatal dalam produksi sehingga proses produksi tidak berlangsung secara efektif dan efisien. Jika kerusakan terjadi pada pra-inspeksi akhir maka secara langsung menunda proses produksi sehingga perlu dilakukan pengerjaan ulang yang memerlukan waktu yang lama.

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi perlu dilakukan pemeriksaan operasional terkait hal tersebut. Pemeriksaan operasional merupakan kegiatan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi dari suatu aktivitas. Pemeriksaan operasional sangat penting untuk dilakukan

dalam rangka perencanaan serta pengendalian proses produksi agar kinerja perusahaan dapat lebih optimal dan sesuai dengan harapan yang telah ditentukan perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, berikut adalah identifikasi masalah yang akan dibahas:

1. Bagaimana proses perencanaan yang telah dilakukan oleh PT ARS dalam proses produksi?
2. Bagaimana proses pengendalian yang telah dilakukan oleh PT ARS dalam proses produksi?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian produksi?
4. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dari proses perencanaan dan pengendalian produksi yang belum baik terhadap ketepatan waktu penyelesaian produksi?
5. Bagaimana peran pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengendalian produksi yang dilakukan oleh pemeriksa dalam meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi pada PT ARS?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana perencanaan pada proses produksi yang dilakukan oleh PT ARS.
2. Mengetahui bagaimana pengendalian pada proses produksi yang dilakukan oleh PT ARS.
3. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian produksi.
4. Mengetahui dampak yang timbul dari proses perencanaan dan pengendalian produksi yang belum baik terhadap ketepatan waktu penyelesaian produksi.
5. Mengetahui peran pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengendalian produksi yang dilakukan oleh pemeriksa dalam meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi pada PT ARS.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Dengan melakukan penelitian pada PT ARS, diharapkan dapat mengenalkan perusahaan tentang pemeriksaan operasional sebagai referensi dalam meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui keunggulan maupun kelemahan terkait perencanaan dan pengendalian pada proses produksi serta memberikan rekomendasi yang membantu perusahaan dalam mempertimbangkan perbaikan dalam proses produksi agar dilakukan tepat waktu sesuai perencanaan yang telah dilakukan.

2. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian pada PT ARS, diharapkan dapat lebih paham dalam mengimplementasikan teori-teori yang telah dipelajari saat kuliah sehingga lebih mengerti terkait praktik pemeriksaan operasional terutama pada perencanaan serta pengendalian proses produksi terkait ketepatan waktu penyelesaian produksi pada sebuah perusahaan manufaktur.

3. Bagi Pembaca

Dengan dibuatnya laporan terhadap pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap proses produksi PT ARS diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca terkait penelitian yang dilakukan, serta diharapkan pembaca mendapat gambaran terkait pemeriksaan operasional, terutama pada perencanaan serta pengendalian proses produksi terkait ketepatan waktu penyelesaian produksi. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi apabila melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi pada perusahaan lain yang sejenis dalam upaya meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia bisnis di era ekonomi global, perusahaan dituntut untuk mengelola aktivitas produksinya agar dapat menciptakan nilai bagi perusahaan serta memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perusahaan tersebut. Menurut Kotler dan Keller (2016:304) *competitive*

advantages adalah keunggulan atas pesaing yang diperoleh dengan memberikan kepada pelanggan *value* atau nilai yang lebih besar. Salah satu langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai dan keunggulan adalah dengan melakukan produksi secara tepat waktu.

Untuk menentukan langkah perusahaan dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif, perlu dilakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah sebuah proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas intern perusahaan dengan mengidentifikasi area tertentu untuk perbaikan positif yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai permasalahan dalam kegiatan operasi perusahaan, mengidentifikasi penyebab terjadinya masalah, menganalisis akibat yang muncul dari permasalahan yang ada, serta mengembangkan rekomendasi untuk menanggulangi masalah operasi dan aktivitas perusahaan. Aktivitas yang memerlukan perbaikan menjadi hal utama dalam pemeriksaan operasional untuk mengatasi dampak negatif yang terjadi pada perusahaan di waktu yang akan datang. Hasil dari pemeriksaan operasional adalah evaluasi kegiatan operasi perusahaan. Kemudian evaluasi tersebut dikembangkan menjadi rekomendasi yang ditujukan kepada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan operasi terutama pada aktivitas produksi dalam upaya meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian produksi.

Menurut Reider (2002:39) terdapat 5 (lima) tahapan penting yang perlu dilakukan dalam pemeriksaan operasional, yaitu:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan informasi umum terkait aktivitas operasi perusahaan. Informasi yang diperoleh digunakan untuk membantu peneliti untuk menentukan tahapan awal pemeriksaan yaitu menentukan *critical area* atau *critical problem* dari perusahaan.

2. Tahapan Program Kerja (*Work Program*)

Pada tahap ini, peneliti membuat rencana kerja pemeriksaan operasional yang disusun secara sistematis dan terdiri dari langkah-langkah kerja yang jelas guna pemeriksaan operasional yang efektif dan efisien.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ini, peneliti melaksanakan pemeriksaan operasional berdasarkan *Work Program* yang telah disusun. Pada tahap ini juga peneliti melakukan analisis efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi yang telah dilakukan serta pengendalian yang dilakukan.

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Review Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan pengembangan atas temuan-temuan yang diklasifikasikan menjadi 5 (lima) atribut yaitu *condition, criteria, effect, cause and recommendation*. Tahap ini dilakukan agar rekomendasi yang diberikan dapat diterapkan dan berguna bagi perbaikan operasi perusahaan.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Pada tahap ini, peneliti menyajikan laporan hasil kegiatan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan kepada perusahaan sebagai menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan operasi.

Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi adalah salah satu aktivitas operasi yang penting karena pada aktivitas ini bahan baku diolah sehingga dapat menjadi produk jadi yang dapat dijual ke pasar. Produksi menurut Heizer, dkk (2017:42) adalah proses penciptaan barang dan jasa. Aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan terdiri dari beberapa aktivitas yang dilakukan secara berurutan.

Menurut Romney dan Steinbart (2018:460), siklus produksi terdiri dari empat aktivitas dasar sebagai berikut: perancangan produk yaitu aktivitas yang bertujuan untuk membuat rancangan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dari segi kualitas, daya tahan, dan fungsi yang secara bersamaan meminimalkan biaya produksi; perencanaan dan penjadwalan produksi yaitu aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan rencana produksi yang cukup efisien untuk memenuhi pesanan dan mengantisipasi permintaan jangka pendek sambil meminimalkan persediaan bahan baku dan barang jadi; operasi produksi yaitu aktivitas yang bertujuan untuk menghasilkan *output* dari kegiatan produksi; dan akuntansi biaya yaitu aktivitas yang bertujuan untuk memberikan informasi untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja operasi produksi, untuk menyediakan data biaya yang akurat tentang produk untuk digunakan dalam penentuan harga dan keputusan produksi, dan untuk mengumpulkan dan memproses informasi yang digunakan untuk menghitung nilai

persediaan dan harga pokok penjualan yang muncul dalam laporan keuangan perusahaan. Tahapan perencanaan dan penjadwalan produksi dalam siklus produksi perlu diikuti dengan tahapan pengendalian produksi agar dapat memastikan kegiatan produksi telah dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang.

Perencanaan produksi menurut Eunike, dkk (2018:3) adalah aktivitas mengevaluasi fakta yang telah terjadi di perusahaan pada masa lalu dan masa sekarang serta mengantisipasi perubahan dan kecenderungan di masa mendatang untuk menentukan strategi dan penjadwalan produksi yang tepat guna mewujudkan sasaran memenuhi permintaan secara efektif dan efisien. Sementara, pengendalian produksi menurut Eunike, dkk (2018:4) adalah aktivitas mengendalikan dan memastikan seluruh rangkaian aktivitas yang telah direncanakan agar terlaksana sesuai dengan target dan sasaran yang ditetapkan sekalipun terdapat beberapa perubahan dan penyesuaian yang terjadi. Dalam melakukan perencanaan, perusahaan membutuhkan suatu alat berupa dokumen yang disebut *Master Production Schedule* (MPS).

Master Production Schedule (MPS) menurut Eunike, dkk (2018:6) adalah dokumen yang berisi suatu rencana mengenai jumlah yang harus diproduksi pada suatu periode tertentu untuk setiap item produksi. MPS tidak hanya digunakan pada saat perencanaan, namun digunakan juga dalam pengendalian produksi. Pada aktivitas pengendalian, dilakukan perbandingan MPS yang terdiri dari waktu produksi yang telah direncanakan dengan waktu aktual yang terjadi selama produksi berlangsung.

Selain itu, pembahasan *Master Production Schedule* disebutkan dalam jurnal Rostianingsih (2006:57). Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa *Master Production Schedule* adalah proses melakukan penjadwalan produksi dan pesanan untuk setiap komponen/material yang terdapat dalam MPS tersebut. MPS juga merupakan *input* untuk MRP (*Material Requirement Planning*) pada satu level di atasnya, di mana MRP merupakan hasil *breakdown* dari perencanaan produksi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dengan adanya MPS, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan yang terjadi dalam produksi secara detail. Jika perusahaan berhasil mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan tersebut maka perusahaan dapat mencari langkah-langkah preventif dan korektif dalam meningkatkan aktivitas produksi.

Kegunaan MPS lainnya adalah berguna untuk membantu perusahaan dalam menetapkan acuan dalam melakukan kegiatan produksi sehingga menjadi lebih jelas dan mudah untuk dilakukan evaluasi. MPS memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam melakukan produksi yang tepat waktu serta proses yang lebih efektif dan efisien. Namun dalam praktiknya, MPS yang telah dibuat sebagai acuan terkadang diabaikan dalam penerapannya sehingga kegiatan produksi yang telah direncanakan tidak dapat tercapai dari segi efektivitas serta efisiensi waktu yang dilakukan dalam proses produksi.

Jika perusahaan tidak melakukan aktivitas produksi dengan tepat waktu, maka dapat mengganggu perencanaan serta pengendalian produksi yang telah direncanakan sebelumnya sehingga dapat merugikan perusahaan. Kemungkinan kerugian yang dialami perusahaan antara lain berupa adanya biaya lembur karyawan bilamana produksi yang terlambat harus diselesaikan pada jangka waktu tertentu. Lalu kerugian yang mungkin dirasakan oleh perusahaan antara lain berupa risiko pengurangan jumlah pesanan yang dilakukan oleh distributor karena keterlambatan yang terjadi pada *batch* sebelumnya. Dari sisi pelanggan terdapat kemungkinan beralihnya pilihan pelanggan terhadap produk yang dijual perusahaan karena pesaing memiliki stok barang yang serupa dengan permintaan pelanggan serta pesaing tersebut menawarkan harga yang bersaing dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Untuk menghindari dampak kerugian yang ditimbulkan dari keterlambatan penyelesaian produksi, perlu adanya identifikasi terhadap sebab dan akibat yang ditimbulkan dari keterlambatan produksi sehingga dapat dilakukan analisis terkait permasalahan tersebut agar rekomendasi yang diberikan tepat sasaran.