

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PPIC
UNTUK MENCAPAI TARGET PRODUKSI SECARA
EFEKTIF DAN EFISIEN (Studi Kasus Pada PT HA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Vira Fiorentina Sunardi
2016130040

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019

**OPERATIONAL REVIEW ON PPIC IN ORDER TO
ACHIEVE PRODUCTION TARGETS EFFECTIVELY
AND EFFICIENTLY (Case Study at PT HA)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By:
Vira Fiorentina Sunardi
2016130040

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PPIC
UNTUK MENCAPAI TARGET PRODUKSI SECARA
EFEKTIF DAN EFISIEN (Studi Kasus Pada PT HA)**

Oleh:
Vira Fiorentina Sunardi
2016130040

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Desember 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

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

Pembimbing Skripsi,

Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.

Ko-pembimbing Skripsi,

Felisia, S.E., AMA, M.Ak., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Vira Fiorentina Sunardi
Tempat, tanggal lahir : Cianjur, 25 November 1998
NPM : 2016130040
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PPIC UNTUK
MENCAPAI TARGET PRODUKSI SECARA EFEKTIF DAN
EFISIEN
(Studi Kasus Pada PT HA)**

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan :

Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. dan Felisia, S.E., AMA, M.Ak., CMA.

Adalah benar-benar karya tulis 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 (*Plagiarisme*) 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 :Desember 2019

Pembuat pernyataan :



(Vira Fiorentina Sunardi)

ABSTRAK

PT HA merupakan sebuah perusahaan manufaktur dan perdagangan perhiasan emas yang menghasilkan beragam jenis dan kadar perhiasan seperti kalung, cincin, liontin, anting, gelang, dan lainnya. Selain memperhatikan aspek laba, sangat penting bagi perusahaan manufaktur untuk dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang sangat baik, tepat waktu, serta dengan kuantitas yang sesuai dengan perencanaan produksi, dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan ekonomis. Namun, sampai saat ini perusahaan masih mengalami kendala yaitu perusahaan sering kali tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan yang menyebabkan perusahaan tidak dapat mengoptimalkan laba yang seharusnya bisa didapatkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi efektivitas dan efisiensi terhadap kegiatan operasional perusahaan serta mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan. Pemeriksaan operasional dilakukan terhadap proses produksi terutama pada aktivitas *production planning and inventory control* (PPIC). Bagian atau aktivitas PPIC menjadi sangat krusial dalam perusahaan manufaktur karena menjembatani bagian pemasaran dan bagian produksi. Aktivitas PPIC yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan berbagai permasalahan dalam proses produksi yang dapat berujung pada tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan peneliti berupa data primer yang berasal dari hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder seperti struktur organisasi perusahaan, *job description*, target produksi, laporan hasil produksi, data harga pokok penjualan, serta data harga jual produk. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis faktor-faktor yang menghambat pencapaian target produksi berdasarkan aktivitas PPIC, melakukan perbandingan antara target produksi dengan jumlah produksi aktual, serta melakukan perhitungan kesempatan yang hilang untuk memperoleh laba yang dialami perusahaan karena tidak tercapainya target produksi. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap PPIC untuk mencapai target produksi secara efektif dan efisien (studi kasus pada PT HA).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perusahaan memiliki kelemahan yang menyebabkan sering tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan. Dari data target produksi dan laporan hasil produksi perusahaan selama lima periode yaitu untuk tahun 2014 hingga tahun 2018, dapat diketahui bahwa perusahaan sering kali tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Pada tahun 2014, target produksi yang tidak tercapai adalah sebanyak 227,14 kg, pada tahun 2015 sebanyak 19,57 kg, pada tahun 2017 sebanyak 35,30 kg, dan pada tahun 2018 sebanyak 874,29 kg. Faktor-faktor yang menyebabkan sering tidak tercapainya target produksi dikelompokkan ke dalam tiga aktivitas PPIC yaitu aktivitas perencanaan produksi, aktivitas pengendalian produksi, dan aktivitas pengendalian persediaan. Dari ketiga aktivitas terkait PPIC tersebut, aktivitas perencanaan produksi memiliki pengaruh paling besar terhadap terhambatnya pencapaian target produksi, yaitu sebesar 46,15%. Berdasarkan data terkait banyaknya target produksi yang tidak tercapai, data rata-rata harga jual produk, dan data rata-rata harga pokok produksi selama lima periode, dapat diketahui bahwa kesempatan yang hilang untuk mendapatkan laba yang dialami perusahaan selama lima periode adalah sebesar Rp 80.132.090.786,69. Pada akhir penelitian, peneliti memberikan beberapa rekomendasi dan saran bagi pihak manajemen perusahaan agar aktivitas PPIC dapat dijalankan lebih baik sehingga target produksi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, PPIC, target produksi.

ABSTRACT

PT HA is a jewelry manufacturing and trading company that produces various types and purities of jewelry such as necklaces, rings, pendants, earrings, bracelets, etc. In order to achieve high profitability, the company must produce goods with excellent quality, consistently with the targeted quantities and targeted time, with efficient and economical use of resources. However, there is a problem that is often experienced by the company which is the company often cannot reach the production targets that have been set. It causes the company cannot optimize the profit that is supposed to be obtained by the company. Therefore, operational review is needed to identify the causes of production targets that are often cannot reached by the company.

Operational review is the process of evaluating effectiveness and efficiency of the company's operational activities as well as identifying certain areas that need corrections or improvements. Operational review is conducted on the production process, especially in the activities of production planning and inventory control (PPIC). PPIC is a very crucial functions or activities for manufacturing companies because it bridges between marketing division and production division. PPIC activities that are ineffective and inefficient can cause various problems in the production process that can lead to not achieving production targets that have been set.

The method used in this research is descriptive study. The researcher used primary data source which are derived from interviews and observations, and secondary data source which are obtained from company documents such as organizational structure, job description, production targets, production report, cost of goods sold data, and selling price data. Data collection techniques that researcher used in this research are field studies and literature studies. Researcher used several data processing techniques in this study such as analysis of factors that obstruct the achievement of production targets based on PPIC activities, comparing production targets with the actual production amounts, and calculate opportunity cost in the form of lost opportunities to gain profits from production targets that are not achieved by the company. The object of this research is the operational review on PPIC in order to achieve production targets effectively and efficiently (case study at PT HA).

Based on the results of interviews and observations, company has some weaknesses that cause the obstruction in achieving production targets that have been set. From production target data and company's production report for five periods, namely for 2014 to 2018, it can be seen that the company often cannot reach the production targets that have been set. In 2014, the production targets that were not achieved by the company were 227,14 kg, in 2015, 2017, and 2018, as many as 19,57 kg, 35,30 kg, and 874,29 kg production targets were not achieved. Factors that often cause the company cannot achieve production targets are grouped into three PPIC activities, namely production planning activities, production control activities, and inventory control activities. Production planning has the most significant impact on the obstruction in achieving production targets which amounted to 46,15%, compared to other PPIC activities. Based on data related to the number of production targets that were not achieved, the average selling price data, and the average of cost of goods sold data for five periods, it can be seen that opportunity cost in the form of lost opportunities to gain profits from production targets that are not achieved by the company for five periods amounted to Rp 80.132.090.786,69. At the end of the study, the researcher gave several recommendations and suggestions for the company so that PPIC activities could be done better in the future so that production targets can be achieved effectively and efficiently.

Keywords: operational review, PPIC, production targets.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional terhadap PPIC untuk Mencapai Target Produksi Secara Efektif dan Efisien (Studi Kasus pada PT HA)” yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan hingga penyelesaian skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yaitu Mami dan Papi yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan baik secara moral maupun materiil selama masa perkuliahan hingga selesainya penulisan skripsi ini dengan baik. Selain itu juga kepada Nicolas selaku saudara kandung peneliti yang selalu memberikan semangat selama penulisan skripsi ini.
2. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan pengarahan, masukan, dan bimbingan selama penulisan skripsi ini.
3. Ibu Felisia, S.E., AMA, M.Ak., CMA selaku dosen ko-pembimbing skripsi yang selalu memberikan pengarahan, masukan, bimbingan, dan dukungan selama penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku ketua program studi Akuntansi.
5. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. yang selalu memberikan dukungan, nasihat, dan motivasi selama masa perkuliahan. Terima kasih banyak atas ilmu serta pengalaman-pengalaman yang banyak diberikan kepada peneliti selama ini.
6. Ibu Muliawati, S.E., M.Si., Ak. selaku dosen wali peneliti.
7. Para dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

8. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu pengetahuan maupun pengalaman kepada peneliti selama masa perkuliahan.
9. Bapak Ferriyady Hartadinata selaku komisaris utama PT HA yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan serta memberikan dukungan dan bantuan kepada peneliti selama penulisan skripsi.
10. Joshua Michael Selano yang telah menemani dan membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah, berbagi canda tawa, maupun berbagi kesedihan selama ini. Terima kasih telah menjadi guru dan teman belajar selama masa perkuliahan. Terima kasih atas semangat, doa, dukungan, motivasi, saran yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga saat ini.
11. Firstania Claudia, Bianca Caroline, dan Janice Christabel selaku sahabat peneliti yang sering berbagi cerita, pengalaman, dan canda tawa sejak SMP hingga saat ini. Terima kasih selalu memberikan dukungan dan semangat, serta mendengarkan keluh kesah peneliti selama penulisan skripsi ini.
12. Yenny Frida Setiawan selaku sahabat peneliti yang selalu menemani peneliti, mendengarkan cerita, berbagi cerita, dan memberikan saran untuk permasalahan hidup. Terima kasih juga atas doa, semangat, serta dukungan sejak SMP hingga akhir penulisan skripsi ini.
13. Natasha Nursalim dan Giannina Moeis selaku teman baik peneliti selama masa perkuliahan. Terima kasih telah menemani, membantu dalam tugas kelompok, berbagi cerita, dan memberikan masukan-masukan selama masa perkuliahan. Terima kasih juga atas dukungan, semangat, dan motivasi yang selalu diberikan kepada peneliti selama penulisan skripsi.
14. Alyssa Anabella dan Nathania Angela selaku teman baik peneliti yang selalu siap mendengarkan cerita, berbagi cerita, dan selalu mendukung peneliti sejak SMA. Terima kasih atas semangat dan dukungan selama penulisan skripsi ini.
15. Jesica Veronika selaku sahabat peneliti sejak SD. Terima kasih karena sudah menjadi tempat berbagi cerita tentang seluruh hal. Terima kasih atas dukungan dan semangat yang diberikan sejak masa sekolah hingga penulisan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Maka dari itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Peneliti juga memohon maaf apabila tercantum hal-hal yang kurang berkenan bagi pembaca. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi dasar untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Bandung, Desember 2019

Vira Fiorentina Sunardi

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
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	12
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	12
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	14
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional	15
2.3. Efektivitas dan Efisiensi	21
2.4. Pengendalian Intern	22
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	22
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	22
2.4.3. Fungsi Pengendalian Intern	23
2.4.4. Komponen Pengendalian Intern	24
2.4.5. Hubungan Pengendalian Intern dan Pemeriksaan Operasional...	25
2.5. Produksi	26

2.5.1. Pengertian Proses Produksi	26
2.5.2. Fungsi Produksi dan Operasi.....	26
2.5.3. Target Produksi	27
2.6. <i>Production Planning and Inventory Control (PPIC)</i>	27
2.6.1. Perencanaan dan Pengendalian Produksi	28
2.6.1.1. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Produksi	28
2.6.1.2. Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	30
2.6.1.3. Proses Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	31
2.6.1.4. Manfaat Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	34
2.6.1.5. <i>Master Production Schedule (MPS)</i>	34
2.6.2. Pengendalian Persediaan	35
2.6.2.1. Pengertian Pengendalian Persediaan.....	36
2.6.2.2. Tujuan Pengendalian Persediaan.....	36
2.6.2.3. Manfaat Pengendalian Persediaan.....	37
2.6.3. Hubungan Perencanaan dan Pengendalian Produksi dengan Pengendalian Persediaan	37
2.7. Pemeriksaan Operasional Terhadap <i>Production Planning and Inventory Control (PPIC)</i>	38
2.8. Bagaimana Pemeriksaan Operasional Terhadap PPIC Untuk Mencapai Target Produksi Secara Efisien dan Efektif	40
2.8.1. Contoh Kasus: <i>State of Production Plan Reliability – A Case Study from India</i>	41
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	43
3.1. Metode Penelitian	43
3.1.1. Jenis Data	43
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	44
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	47
3.1.4. Kerangka Penelitian	48
3.1.5. Variabel Penelitian	52
3.2. Objek Penelitian.....	53

3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	53
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	54
3.2.3. <i>Job Description</i> Perusahaan	56
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi.....	59
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	63
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	67
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	72
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Direktur Produksi Tentang Penentuan Target Produksi, Pembelian Bahan Baku dan Mesin Produksi, serta Karyawan Produksi.....	73
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi Tentang Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC)	77
4.3.3. Melakukan Wawancara dengan Kepala Gudang Tentang Bahan Baku dan Barang Jadi.....	83
4.3.4. Hasil Observasi Terhadap Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC) Perusahaan.....	86
4.3.5. Evaluasi dan Analisis Kualitatif Penyebab Masalah Berdasarkan Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC) yang Dilakukan Perusahaan	92
4.3.6. Pengolahan dan Analisis Data Kuantitatif untuk Menghitung Kesempatan yang Hilang untuk Memperoleh Laba Karena Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC) yang Kurang Efektif dan Efisien	99
4.3.6.1. Perhitungan Selisih Antara Target Produksi dengan Jumlah Produksi Aktual per Kadar Perhiasan untuk Periode 2014 hingga 2018.....	102
4.3.6.2. Perhitungan Kesempatan yang Hilang untuk Memperoleh Laba Dikarenakan Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC) yang Kurang Efektif dan Efisien.....	105

4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	114
4.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional Terhadap PPIC untuk Mencapai Target Produksi Secara Efektif dan Efisien	126
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	129
5.1. Kesimpulan	129
5.2. Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Target Produksi, Produksi Aktual, dan Selisih antara Target Produksi dengan Produksi Aktual Tahun 2014 sampai Tahun 2018.....	66
Tabel 4.2. Analisis Kualitatif Penyebab Masalah Berdasarkan Aktivitas <i>Production Planning and Inventory Control</i> (PPIC) yang Dilakukan Perusahaan.....	95
Tabel 4.3. Penyebab Terhambatnya Pencapaian Target Produksi Berdasarkan Sifat dan Persentase	97
Tabel 4.4. Target Produksi per Tahun per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	99
Tabel 4.5. Produksi Aktual per Tahun per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018.....	100
Tabel 4.6. Selisih Target Produksi dengan Jumlah Produksi Aktual per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	102
Tabel 4.7. Kelebihan Produksi per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	103
Tabel 4.8. Kekurangan Produksi per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	104
Tabel 4.9. Data Harga Jual dan Harga Pokok Produksi per Kadar untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018.....	106
Tabel 4.10. Perhitungan Kesempatan yang Hilang untuk Memperoleh Laba per Kadar yang Dikarenakan Tidak Tercapainya Target Produksi untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	107
Tabel 4.11. Perhitungan Laba yang Didapat dari Kelebihan Produksi untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018.....	110
Tabel 4.12. Rekap Total Kesempatan yang Hilang untuk Memperoleh Laba Akibat Tidak Tercapainya Target Produksi serta Total Laba yang Didapat dari Kelebihan Produksi untuk Tahun 2014 sampai Tahun 2018	113

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran.....	9
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	51
Gambar 3.2. Diagram Hubungan antara <i>Independent</i> , <i>Moderating</i> , dan <i>Dependent Variable</i>	53
Gambar 3.3. Struktur Organisasi PT HA	55

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Komisaris Utama pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Observasi pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Direktur Produksi Perusahaan Tentang Penentuan Target Produksi, Pembelian Bahan Baku dan Mesin Produksi, serta Karyawan Produksi pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi Tentang Aktivitas *Production Planning and Inventory Control (PPIC)* pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Gudang Tentang Bahan Baku dan Barang Jadi pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 6. Hasil Observasi Terhadap Aktivitas *Production Planning and Inventory Control (PPIC)* Perusahaan pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 7. Rekomendasi Dokumen *Master Production Schedule (MPS)*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keadaan ekonomi dunia terus berkembang, begitu juga dengan perekonomian di Negara Indonesia. Perkembangan ekonomi tersebut pun terjadi karena terdapat banyak badan usaha atau perusahaan dari berbagai industri yang turut meningkatkan perekonomian Indonesia. Industri manufaktur perhiasan emas merupakan salah satu yang berkontribusi secara signifikan yaitu sebesar 4.3 persen dari pasar perhiasan emas global sekaligus menduduki peringkat 9 dunia¹. Seiring meningkatnya kebutuhan bahan baku emas sedangkan persediaannya lebih rendah daripada permintaannya, perusahaan-perusahaan manufaktur perhiasan emas di Indonesia terpaksa mengimpor bahan baku emas hingga sebesar 40%². Lebih jauh lagi, impor perhiasan dan permata yang signifikan, yaitu sebesar US\$ 187,7 juta atau sekitar Rp 2,6 triliun, membuat persaingan dalam industri ini semakin ketat³. Dengan keadaan ekonomi yang semakin kompetitif ini, maka setiap perusahaan harus mulai menekankan pada evaluasi efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasional perusahaan agar dapat bersaing.

Dalam kegiatan operasional perusahaan terdapat beberapa area fungsional yang saling terhubung dalam mencapai tujuan perusahaan. Beberapa area fungsional tersebut di antaranya adalah: sumber daya manusia, pemasaran, produksi, penjualan, pembelian, akuntansi dan keuangan, distribusi, pelayanan pelanggan, penelitian dan pembangunan, administrasi, dan teknologi informasi⁴. Area fungsional bisnis tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam dua bagian, yaitu fungsi bisnis utama (*core business functions*) dan fungsi bisnis pendukung (*support business functions*). Fungsi bisnis utama dapat didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan yang menghasilkan pendapatan. Sedangkan fungsi bisnis pendukung adalah aktivitas

¹ <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190404/257/908086/industri-emas-dan-perhiasan-akan-dorong-ekspor> diakses tanggal 3 September 2019

² <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190404/257/908086/industri-emas-dan-perhiasan-akan-dorong-ekspor> diakses tanggal 3 September 2019

³ <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190815133311-4-92189/barang-impor-yang-banjiri-ri-juli-2019-termasuk-susu-emas> diakses tanggal 3 September 2019

⁴ <http://foundersguide.com/functional-areas-of-a-business/> diakses tanggal 2 Juli 2019

pendukung yang dilakukan perusahaan dalam mendukung fungsi bisnis utamanya⁵. Perusahaan harus dapat mengelola aktivitas bisnisnya dengan baik, dengan cara memperbaiki atau mengeliminasi aktivitas bisnis yang tidak menambah nilai (*non-value added activity*) bagi perusahaan. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan karena aktivitas bisnis yang tidak menambah nilai bagi perusahaan akan menyebabkan biaya operasional yang semakin besar.

Pada umumnya, aktivitas utama dari perusahaan manufaktur adalah aktivitas produksi dalam skala yang besar. Produksi merupakan aktivitas yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual bagi konsumen. Dengan kata lain, aktivitas produksi merupakan bagian dari fungsi bisnis utama (*core business functions*) perusahaan manufaktur karena aktivitas tersebut pada akhirnya berhubungan langsung dengan konsumen. Bagian produksi akan sangat bergantung pada bagian *Production Planning and Inventory Control* (PPIC). PPIC menjadi sangat krusial dalam perusahaan manufaktur karena bagian ini menjembatani bagian pemasaran dan bagian produksi. Secara umum tugas dari bagian PPIC adalah membuat perencanaan produksi, mengatur persediaan, dan mengendalikan aktivitas produksi. Maka dari itu, penting untuk bagian PPIC agar dapat menghilangkan aktivitas bisnis yang tidak menambah nilai (*non-value added activity*) agar target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Salah satu perusahaan manufaktur besar yang terdapat di Kota Bandung adalah PT HA. Perusahaan ini beroperasi dalam industri manufaktur dan perdagangan perhiasan emas. Perusahaan memproduksi beragam produk perhiasan emas seperti kalung, cincin, liontin, anting, dan gelang yang selanjutnya akan disalurkan ke berbagai distributor, *wholesaler*, dan toko ritel di Indonesia. PT HA memiliki saluran distribusi internal yaitu toko perhiasan emas ritel ACC, Claudia Perfect Jewellery, dan Celine Jewellery. Baik perusahaan manufaktur yang memproduksi dalam skala kecil maupun dalam skala besar, peran PPIC dalam menunjang aktivitas produksi sangat penting.

⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Business_functions diakses tanggal 2 Juli 2019

Bagi perusahaan manufaktur besar seperti PT HA, sangat krusial untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang sangat baik, tepat waktu, serta dengan kuantitas yang sesuai dengan perencanaan produksi. Perencanaan produksi yang baik sangat dibutuhkan perusahaan agar kegiatan penjualan perusahaan berjalan dengan lancar, terutama agar dapat memenuhi pesanan khusus dari pelanggan dengan tepat waktu. Hambatan yang dialami PT HA adalah perusahaan kesulitan mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Perusahaan harus mengubah perencanaan produksi beberapa kali dalam satu bulan yang diakibatkan oleh pelanggan yang meminta penyelesaian pesanan lebih cepat dari tanggal yang sebelumnya telah disepakati serta *inherent risk* terkait kenaikan harga bahan baku utama. Target produksi yang sering kali tidak tercapai berdampak cukup besar terhadap perusahaan karena hal ini menyebabkan perusahaan tidak dapat mengoptimalkan pendapatannya. Pihak manajemen PT HA telah menyadari keberadaan hambatan yang sering dihadapi ini namun perusahaan belum mengetahui dampak dari hal ini.

Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan pemeriksaan operasional terhadap PPIC untuk mengetahui apakah aktivitas PPIC yang dilakukan perusahaan tidak efektif dan efisien serta untuk mengetahui faktor-faktor penghambat pencapaian target produksi lainnya. Dengan pemeriksaan operasional, perusahaan juga dapat mengatasi permasalahan pada aktivitas PPIC melalui pengimplementasian rekomendasi-rekomendasi yang dihasilkan guna mencapai aktivitas produksi tanpa kendala sehingga target produksi perusahaan tercapai secara efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana aktivitas PPIC yang selama ini dilakukan oleh PT HA?
2. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pencapaian target produksi pada PT HA?
3. Bagaimana dampak bagi perusahaan jika target produksi tidak tercapai?
4. Apa manfaat pemeriksaan operasional terhadap PPIC dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui aktivitas PPIC yang selama ini dilakukan oleh PT HA.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat pencapaian target produksi pada PT HA.
3. Mengetahui dampak bagi perusahaan jika target produksi tidak tercapai.
4. Mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional terhadap PPIC dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak berikut ini:

1. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan dari aktivitas *Production Planning and Inventory Control* (PPIC) yang dijalankan perusahaan selama ini, serta dapat memahami penyebab timbulnya masalah terkait sering kali tidak tercapainya target produksi. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pihak manajemen perusahaan untuk memahami peran penting pemeriksaan operasional dalam perusahaan. Selain itu, pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat menerima dan menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang telah diberikan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan serta dapat melakukan aktivitas PPIC yang lebih efektif dan efisien di masa yang akan datang sehingga target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2. Bagi pembaca

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan informasi dan menambah wawasan pembaca mengenai proses produksi pada industri manufaktur perhiasan. Selain itu, diharapkan pembaca dapat memahami pemeriksaan

operasional pada perusahaan khususnya terkait aktivitas PPIC dalam memenuhi target produksi perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan agar dapat menjadi masukan bagi pembaca dalam mengatasi permasalahan serupa dalam perusahaan.

3. Bagi peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti dapat memahami lebih dalam mengenai proses produksi, terutama untuk manufaktur perhiasan. Peneliti juga mendapatkan kesempatan dalam melakukan pemeriksaan operasional secara nyata pada perusahaan dengan menerapkan teori-teori terkait pemeriksaan operasional sehingga dapat membantu perusahaan bagaimana aktivitas PPIC yang efektif dan efisien untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Semakin berkembangnya keadaan ekonomi di dunia menyebabkan persaingan bisnis dalam industri manufaktur perhiasan emas semakin ketat. Hal ini mendorong perusahaan untuk menjadi semakin kompetitif dalam menjalankan usahanya. Karena itu, selain bertujuan untuk mencari laba, perusahaan juga harus memerhatikan biaya operasional yang dikeluarkan. Jika perusahaan beroperasi dengan efektif dan efisien, perusahaan dapat mencapai biaya operasional yang rendah juga. Dengan rendahnya biaya operasional perusahaan, maka perusahaan dapat menghasilkan laba yang lebih optimal. Menurut Reider (2002:22), perusahaan dikatakan efektif jika perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisien menurut Reider (2002:13,21) adalah ketika perusahaan dapat beroperasi dengan pengeluaran yang minim atau meningkatkan produktivitas dengan biaya yang sama atau lebih rendah untuk mencapai hasil yang diinginkan perusahaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai kegiatan operasional yang efektif dan efisien perusahaan membutuhkan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah sebuah proses analisis operasional internal perusahaan serta aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan tersebut untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan agar dapat mencapai perkembangan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Selain itu menurut Reider (2002:4), pemeriksaan operasional juga merupakan sebuah proses di mana

pemeriksa menentukan apakah pihak manajemen dari sebuah perusahaan atau organisasi telah menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk mencapai hasil yang paling efektif. Tujuan umum dilakukannya pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:30) adalah untuk menilai kinerja perusahaan dengan membandingkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan tujuan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta mengembangkan rekomendasi-rekomendasi agar perusahaan dapat melakukan perbaikan.

Pemeriksaan operasional dilakukan melalui 5 (lima) tahapan menurut Reider (2002:39) yaitu tahap perencanaan (*planning*), tahap program kerja (*work program*), tahap penelitian lapangan kerja (*field work*), tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendations*), serta tahap pelaporan (*reporting*). Dengan melakukan tahapan-tahapan tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi aktivitas yang dinilai tidak efektif, tidak efisien dengan membandingkan kondisi aktual dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, serta mengetahui faktor-faktor yang menghambat operasional perusahaan. Beberapa manfaat yang didapat jika melakukan pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:34) adalah dapat mengidentifikasi area masalah, mencari penyebab terkait masalah, membantu mencari peluang untuk menghilangkan inefisiensi, mengurangi biaya, serta meningkatkan peluang untuk meningkatkan pendapatan.

Hal penting lainnya dalam pemeriksaan operasional adalah identifikasi aktivitas-aktivitas atau fungsi bisnis yang tidak menambah nilai (*non value added*) terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Menurut Heizer dan Render (2014:49), semakin efisien aktivitas produksi yang dilakukan, maka perusahaan akan semakin produktif dan semakin banyak nilai yang ditambahkan pada produk atau jasa yang diproduksi. Pengertian aktivitas yang menambah nilai (*value added*) menurut Liker (2004:290) adalah aktivitas yang berhubungan langsung dengan proses transformasi bahan baku hingga menjadi produk yang dibayar oleh konsumen. Sebaliknya, aktivitas yang tidak menambah nilai (*non-value added*) menurut Liker (2004:290) adalah aktivitas yang tidak berkontribusi sama sekali dalam meningkatkan nilai bagi konsumen seperti *moving times* dan *rework times*. Menurut Reider (2002:14), fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi produk atau jasa harus

dihilangkan. Hal ini perlu dilakukan karena aktivitas yang tidak menambah nilai akan meningkatkan biaya operasional yang harus dikeluarkan perusahaan.

Perusahaan yang beroperasi dalam industri manufaktur memiliki fungsi produksi sebagai fungsi bisnis utamanya (*core business function*). Menurut Kumar dan Suresh (2008:3), produksi merupakan sebuah transformasi bahan baku atau sumber daya yang disebut *input* lalu diproses menjadi produk jadi atau yang disebut *output*. Dapat dikatakan bahwa produksi adalah sebuah aktivitas yang menambah nilai dan pada setiap tahapannya akan ada penambahan nilai. Menurut Chapman (2006:1), agar perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien dalam melayani pelanggan, manajer harus mengerti dan menerapkan perencanaan produksi. Menurut Kumar dan Suresh (2008:107), perencanaan dan pengendalian produksi dapat didefinisikan sebagai arahan atau koordinasi dari sumber daya perusahaan agar aktivitas produksi dapat mencapai kuantitas, kualitas, biaya, serta waktu yang telah ditetapkan. Menurut Kumar dan Suresh (2008:109), perencanaan produksi yang sistematis dapat mencapai efisiensi tertinggi dalam memproduksi barang maupun jasa.

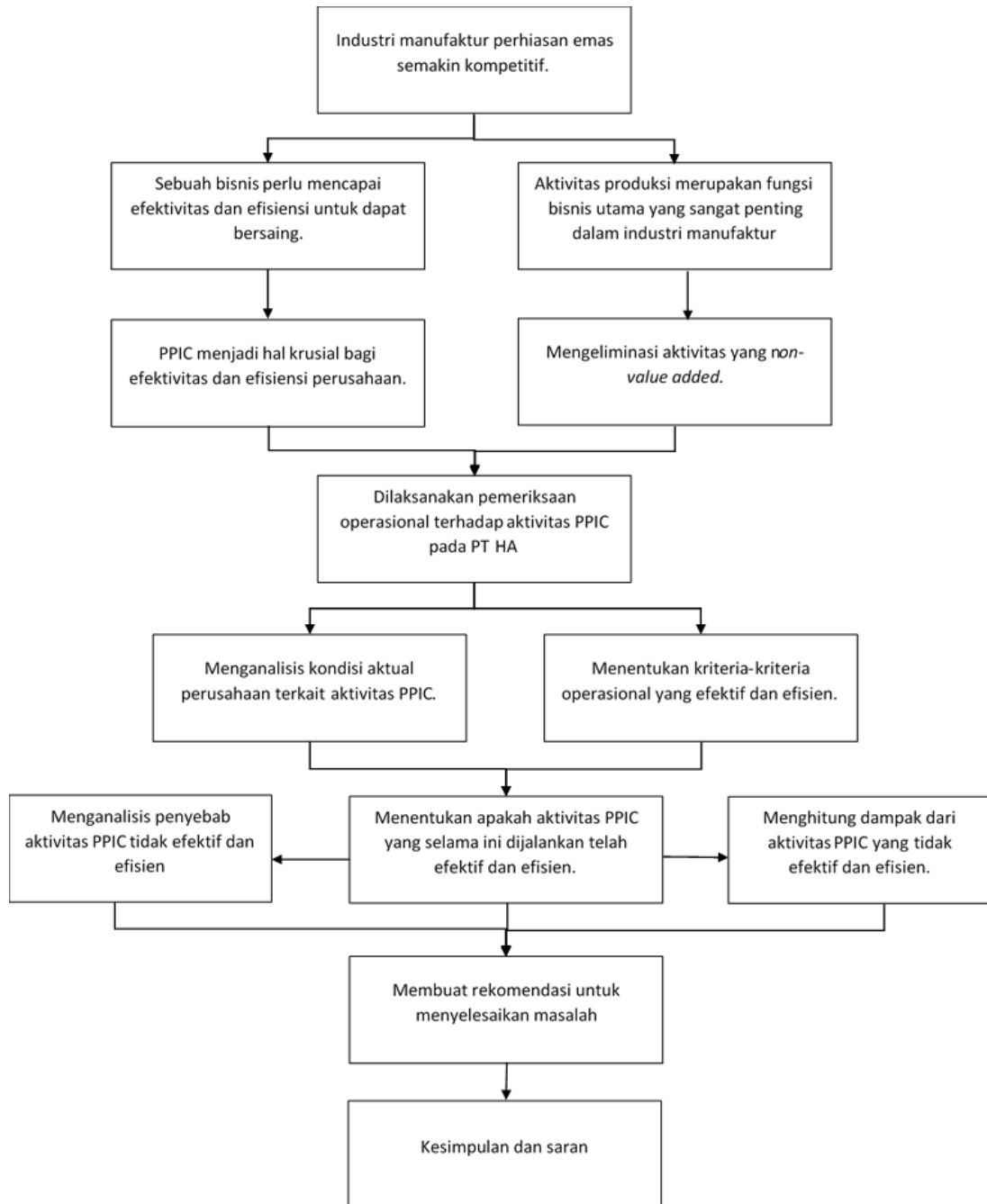
Terdapat beberapa manfaat dari perencanaan dan pengendalian produksi menurut Bloom (2018), manfaat dari melakukan perencanaan dan pengendalian produksi adalah memastikan bahwa bahan baku telah tersedia sebelum kegiatan produksi dilakukan, memastikan kegiatan produksi terus berjalan tanpa adanya hambatan, membantu untuk mengelola pemakaian sumber daya dengan cara yang paling efektif, memenuhi target produksi agar tercapai dengan tepat waktu, meningkatkan komunikasi antar karyawan bagian produksi, mengendalikan biaya produksi agar tidak melebihi anggaran, memastikan kualitas produk sesuai standar, serta memastikan persediaan berada dalam jumlah yang wajar dan dapat memenuhi pesanan pelanggan. Selain itu, terdapat beberapa tujuan dari perencanaan produksi menurut Kumar dan Suresh (2008:109) yaitu adalah untuk mengoptimalkan sumber daya, mengatur fasilitas produksi seperti mesin dan tenaga kerja untuk mencapai kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan, memastikan bahwa aktivitas produksi tidak terhambat, serta dapat memenuhi pesanan pelanggan dengan tepat waktu. Untuk itu perusahaan yang khususnya bergerak dalam industri manufaktur membutuhkan *Master Production Schedule* (MPS) sebagai dokumen penting yang digunakan untuk kegiatan produksi.

Menurut Romney dan Steinbart (2018:465-466), MPS adalah dokumen yang berisi informasi mengenai pesanan pelanggan, perkiraan penjualan, dan jumlah produk jadi yang tersedia untuk menentukan berapa banyak dan kapan produk harus diproduksi. Selain itu, pengertian MPS menurut Kumar dan Suresh (2008:115) adalah sebuah jadwal yang menunjukkan seberapa banyak tiap-tiap jenis produk yang harus diproduksi setiap minggunya berdasarkan pada pesanan pelanggan dan proyeksi permintaan. MPS menjembatani antara bagian pemasaran dan bagian produksi. Menurut Kumar dan Suresh (2008:119), MPS juga memberikan informasi detail dari perencanaan produksi serta mengonversi perencanaan tersebut menjadi informasi mengenai bahan baku dan kapasitas yang dibutuhkan.

Sebagian besar perusahaan manufaktur sudah melakukan perencanaan produksi dan menggunakan dokumen MPS sebagai acuan dalam aktivitas produksinya. Namun, pada kenyataannya masih banyak perusahaan di mana bagian *production planning and inventory control* (PPIC) khususnya aktivitas perencanaan produksi belum beroperasi secara efektif dan efisien. Jika perencanaan produksi belum memadai maka dapat berdampak pada proses produksi yang menyebabkan terlambatnya pembuatan pesanan pelanggan, sehingga menghambat pencapaian target produksi. Jika pesanan pelanggan tidak selesai dalam waktu yang telah ditetapkan, maka akan timbul biaya lembur karyawan produksi dan biaya listrik tambahan karena harus memenuhi pesanan tersebut secara tepat waktu. Berdasarkan fakta tersebut, dapat disimpulkan jika perencanaan produksi yang dibuat oleh PPIC belum dilakukan secara efektif dan efisien, maka dapat menyebabkan berbagai hambatan pada aktivitas produksi yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian target produksi yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, permasalahan seperti PPIC yang tidak efektif dan tidak efisien ini harus diidentifikasi dan segera mungkin diatasi oleh perusahaan. Pemeriksaan operasional dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah serta faktor penyebab dari masalah. Setelah dianalisis penyebabnya, maka pemeriksa dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan dapat diterapkan perusahaan agar perencanaan produksi yang dilakukan menjadi efektif dan efisien guna mencapai target produksi.

Gambar 1.1.
Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber : Ilustrasi peneliti.