

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN ATAP FIBER
(Studi Kasus pada PT Buana Cahaya Abadi Mandiri)**

Grady Leonardo



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Grady Leonardo
2016130045**

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

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PLANNING
AND CONTROLLING ACTIVITIES IN ORDER TO REDUCE
THE DEFECT RATE OF FIBER ROOF
(Case Study at PT Buana Cahaya Abadi Mandiri)**

Grady Leonardo



UNDERGRADUATE THESIS

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

By
Grady Leonardo
2016130045

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**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN ATAP FIBER
(Studi Kasus pada PT Buana Cahaya Abadi Mandiri)**

Oleh:

Grady Leonardo

2016130045

Bandung, Desember 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., SH., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Grady Leonardo
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 2 Februari 1998
NPM : 2016130045
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN ATAP FIBER
(Studi Kasus pada PT Buana Cahaya Abadi Mandiri)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

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 (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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Desember 2019
Pembuat pernyataan : Grady Leonardo



(Grady Leonardo)

ABSTRAK

PT Buana Cahaya Abadi Mandiri merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang untuk melengkapi sebuah bangunan. Produk yang dihasilkan PT Buana Cahaya Abadi Mandiri antara lain: atap fiber, tangki air, selang air, dan *septic tank*. Sampai saat ini, masih sering ditemukan atap fiber cacat pada aktivitas produksi perusahaan yang menggunakan mesin. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti PT Buana Cahaya Abadi Mandiri untuk mengevaluasi perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang dilakukan selama ini untuk mengurangi tingkat kecacatan produk atap fiber yang terjadi. Maka dari itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk menilai apakah perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi atap fiber yang dijalankan perusahaan sudah efektif dan efisien. Dengan melakukan pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengetahui bagian mana dari aktivitas produksi yang kurang optimal dan masih dapat ditingkatkan.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas operasi perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan berkelanjutan. Proses produksi adalah cara, metode, dan teknik yang dilakukan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya yang ada. Perencanaan produksi adalah perencanaan mengenai sumber daya yang digunakan untuk memproduksi barang di masa depan sesuai dengan yang telah direncanakan atau diperkirakan. Pengendalian produksi adalah kegiatan untuk mengatur aktivitas produksi, agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang didapatkan melalui wawancara dan observasi, dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan seperti struktur organisasi dan *job description* dari masing-masing bagian di perusahaan. Peneliti mengolah data menggunakan *fishbone diagram* untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya kecacatan atap fiber di perusahaan. Peneliti juga menghitung besarnya kerugian yang dialami perusahaan akibat kecacatan produk yang terjadi.

Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan untuk meneliti aktivitas produksi atap fiber yang menggunakan mesin. Perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan selama ini belum efektif dan efisien karena rata-rata tingkat kecacatan yang terjadi (3,33%) lebih besar dari pada tingkat kecacatan yang ideal menurut manajer produksi (2%). Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti mengetahui bahwa kecacatan tersebut terjadi karena faktor manusia yang berpengaruh sebesar 5%, faktor metode yang berpengaruh sebesar 30%, faktor mesin yang berpengaruh sebesar 15%, faktor bahan baku yang berpengaruh sebesar 30%, dan faktor lingkungan yang berpengaruh sebesar 20%. Faktor manusia dan metode seluruhnya dapat dikendalikan perusahaan, sedangkan faktor mesin, bahan baku, dan lingkungan seluruhnya tidak dapat dikendalikan perusahaan. Besarnya kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan yang terjadi selama bulan Oktober 2018 hingga bulan September 2019 adalah sebesar Rp 177.278.937. Kerugian terdiri dari biaya produksi sebesar Rp 171.735.421, biaya membuang produk cacat sebesar Rp 5.140.770, dan biaya untuk memotong kembali produk cacat sebesar Rp 402.746. Untuk mengurangi tingkat kecacatan, perusahaan perlu melakukan beberapa hal, antara lain memperbaiki kebijakan dan prosedur proses produksi, melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, dan mencatat jumlah hasil produksi beserta produk cacat yang terjadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional secara rutin setahun sekali agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas produksi yang dilakukan.

Kata kunci: pemeriksaan, operasional, perencanaan, pengendalian, produksi, dan kecacatan.

ABSTRACT

PT Buana Cahaya Abadi Mandiri is a manufacturing company that manufactures goods to complete a building. Products produced by PT Buana Cahaya Abadi Mandiri include: fiber roofs, water tanks, water hoses, and septic tanks. Until now, company still often found a defective fiber roof in the company's machine production activities. Therefore, researchers want to examine PT Buana Cahaya Abadi Mandiri to evaluate the planning and control of production activities carried out so far to reduce the level of defects in fiber roofing products. Therefore, an operational review is needed to assess whether the planning and control of fiber roof production activities carried out by the company has been effective and efficient. By conducting operational review, company can find out which parts of production activities are not optimal and can still be improved.

Operational review is the process of analyzing the company's operating activities which aim to identify areas that need to be made continuous improvement. The production process is a method and technique that is carried out to create or add to the use of an item or service using existing resources. Production planning is planning about the resources used to produce goods in the future in accordance with what has been planned or estimated. Production control is an activity to regulate production activities, so that work can be completed effectively and efficiently.

Researchers conducted research using descriptive methods. Data sources used in this research are primary data obtained through interviews and observations, and secondary data obtained from documents found in the company such as the organizational structure and job description of each section in the company. Researchers processed the data using fishbone diagrams to identify the factors causing the occurrence of fiber roof defects in the company. Researchers also calculate the amount of losses suffered by companies due to the occurrence of product defects.

In this research, researchers focused on examining the production activities of fiber roofs that use machines. The planning and control of production activities carried out by the company so far have been ineffective and inefficient because the average level of defects (3.33%) is greater than the ideal level according to the production manager (2%). Based on operational review conducted, researchers found that the defect occurred due to 5% of human factors, 30% of method factors, 15% of machine factors, 30% of material factors, and 20% of environmental factors. Human and method factors entirely can be controlled by the company, while machine, materials, and the environment factors entirely cannot be controlled by the company. The human factor has an effect of 5% on fiber roof defects and can all be controlled by the company. The amount of losses incurred by the company due to defects that occurred during October 2018 to September 2019 amounted to Rp 177,278,937. The loss consisted of production costs of Rp 171,735,421, costs of disposing defective products amounting to Rp 5,140,770, and costs of cutting defective products amounting to Rp 402,746. To reduce the level of defects, companies need to do several things, including improving policies and procedures for the production process, evaluating company performance, and record the amount of products produced as well as product defects that occur. Therefore, companies need to conduct operational review regularly once a year in order to increase the effectiveness and efficiency of the production activities carried out.

Keywords: inspection, operational, planning, control, production, and defects.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Atas Perencanaan Dan Pengendalian Aktivitas Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Atap Fiber (Studi Kasus Pada PT Buana Cahaya Abadi Mandiri)”. Dalam proses pembuatan skripsi ini, peneliti menghadapi beberapa hambatan dan tantangan, baik dari dalam diri peneliti maupun dari pihak luar. Namun, berkat dukungan, saran, semangat, dan dorongan dari berbagai pihak, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua peneliti yang telah mendukung dan memberikan bantuan baik material maupun non-material berupa doa, semangat, dan kasih sayang yang telah diberikan selama ini dalam hidup peneliti.
2. Gabriela Ausrin, kakak perempuan peneliti yang selalu memotivasi peneliti untuk bekerja lebih keras dan memberikan bantuan finansial kepada peneliti selama menjalani masa perkuliahan hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Gerry Fernando, kakak laki-laki peneliti yang telah menjadi teman bermain dan panutan peneliti selama masa hidup peneliti.
4. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan kritik, saran, dan arahan yang sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Paulina Permatasari, SE., M.Ak., CMA., CSRS., CSRA, selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan pengarahan selama masa perkuliahan.
6. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., SH., M.Si., Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
7. Bapak/Ibu dosen penguji skripsi dalam sidang sarjana peneliti.
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada peneliti.
9. *President Director* PT Buana Cahaya Abadi Mandiri yang telah memberikan izin dan waktu untuk peneliti melakukan penelitian.

10. *Production Manager, supervisor*, dan seluruh karyawan PT Buana Cahaya Abadi Mandiri yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
11. Claudia Ivany, selaku teman dekat peneliti yang senantiasa memberikan dukungan moral dan semangat disaat susah dan senang peneliti selama menjalani masa perkuliahan.
12. Axel Diaz, James Eugene, Jeremy Marcus, Evan Kurniawan, Jovanka Dwi, dan Stella Ferdina sebagai teman SMA peneliti yang berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan, yang menjadi teman bermain peneliti selama menjalani masa perkuliahan.
13. Andreas Putra, Felix Ricardo, Felix Reynaldi, Juan Hartanto, Ignatius William, Ricko Sjamsuli, Kevin Claufian, Cindy Cilviany, dan Stephanie Ariella yang menjadi teman bermain peneliti selama menjalani masa perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat kekurangan. Oleh karena itu, peneliti bersedia untuk menerima kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini agar berguna bagi peneliti di lain hari. Peneliti berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pihak yang terkait.

Bandung, Desember 2019



Grady Leonardo

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pemeriksaan.....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	9
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	9
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.5. Efektivitas dan Efisiensi.....	16
2.3. Pengendalian Intern.....	16
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	17
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	17
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	17
2.4. Produksi.....	18
2.4.1. Pengertian Produksi.....	19
2.4.2. Fungsi Produksi.....	19

2.4.3. Proses Produksi.....	19
2.4.4. Perencanaan Produksi	20
2.4.5. Pengendalian Produksi	21
2.5. Kualitas	23
2.5.1. Pengertian Kualitas	23
2.5.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kualitas	23
2.5.3. Pengendalian Kualitas	24
2.6. Produk Cacat	25
2.7. <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan)	26
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	28
3.1. Metode Penelitian.....	28
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	28
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	29
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	30
3.1.4. Kerangka Penelitian	31
3.2. Objek Penelitian	34
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	34
3.2.2. Struktur Organisasi	34
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan PT Buana Cahaya Abadi Mandiri	34
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Atap Fiber.....	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	39
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	42
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Penelitian Lapangan)	43
4.3.1. Hasil wawancara dengan <i>production manager</i> mengenai kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi atap fiber yang diterapkan di perusahaan.	44
4.3.2. Hasil wawancara dengan <i>supervisor</i> mengenai aktivitas perencanaan dan pengendalian yang dilakukan di perusahaan.	46
4.3.3. Hasil wawancara dengan <i>staff operator</i> dan <i>staff Planning, Quality Control, and Delivery</i> untuk pemahaman lebih lanjut mengenai aktivitas produksi yang dijalankan oleh perusahaan selama ini.	49

4.3.4. Hasil observasi ke area pabrik perusahaan.....	54
4.3.5. Hasil analisis menggunakan <i>fishbone diagram</i>	56
4.3.6. Hasil perhitungan besar kerugian yang dialami perusahaan berkaitan dengan kecacatan produk yang terjadi.....	64
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	68
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional Atas Perencanaan dan Pengendalian Aktivitas Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Atap Fiber	77
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jumlah Produksi Atap Fiber Oktober 2018-September 2019.....	41
Tabel 4.2. Rencana Produksi Atap Fiber Selama 10 Hari.....	47
Tabel 4.3. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Atap Fiber Pada Proses Produksi.....	60
Tabel 4.4. Perhitungan Besar Kerugian Terkait Produk Cacat Pada PT Buana Cahaya Abadi Mandiri	67

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	27
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	33
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Buana Cahaya Abadi Mandiri.....	35
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Penyebab Kecacatan Atap Fiber.....	63

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *President Director* PT BCAM Tahap Perencanaan.
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan *Production Manager* PT BCAM Tahap Perencanaan.
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Production Manager* PT BCAM Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Supervisor* PT BCAM Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Staff Operator* Mesin PT BCAM Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Staff Planning, Quality Control and Delivery* PT BCAM Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 7. Foto Hasil Observasi Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 8. Rincian Perhitungan Biaya Produksi Atap Fiber per Meter Pada Tahap Penelitian Lapangan.
- Lampiran 9. Rekomendasi Dokumen Jadwal Produksi Pada Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi.
- Lampiran 10. Rekomendasi Dokumen Surat Perintah Kerja Pada Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi.
- Lampiran 11. Rekomendasi Kebijakan dan Dokumen Catatan Hasil Produksi dan Produk Cacat Pada Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi
- Lampiran 12. Rekomendasi Kebijakan dan Dokumen Catatan Mengenai Suhu dan Kecepatan Mesin Pada Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Saat ini, industri properti di Indonesia sedang berkembang pesat. Hal ini tidak lepas dari peran pemerintah yang sedang gencar melakukan pemerataan pembangunan dan pembangunan infrastruktur di seluruh Indonesia. Selain itu, pemerintah juga sedang mendorong agar industri dalam negeri dapat ditingkatkan sehingga dapat membuka lapangan pekerjaan bagi banyak orang. Hal tersebut menimbulkan banyaknya kawasan industri yang baru dibangun dan peningkatan pada sektor industri properti.

Dalam sebuah bangunan baik itu gedung, pabrik, maupun rumah, pasti memiliki komponen seperti atap, tangki air, *septic tank* dan selang air yang merupakan komponen pendukung penting dalam setiap bangunan. Pada umumnya bangunan biasanya memiliki masa pakai yang relatif lama, maka komponen-komponen pendukung yang ada dalam setiap bangunan juga diharapkan dapat bertahan lama sesuai umur bangunan tersebut.

Perusahaan properti harus memastikan bahwa setiap properti yang dibangun memiliki komponen pendukung yang berkualitas dan tahan lama. Maka dari itu, perusahaan properti perlu mencari pemasok yang memiliki produk dengan kualitas yang baik agar menjaga nama baik perusahaan di mata pelanggan. Perusahaan pemasok harus memastikan bahwa produk yang mereka hasilkan berkualitas dan terjangkau agar dapat menarik minat dan kepercayaan pelanggan. Dalam upaya menghasilkan produk yang berkualitas dan terjangkau, perusahaan perlu memastikan bahwa aktivitas operasi di perusahaan telah berjalan efektif dan efisien. Efektif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sedangkan efisien berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Pada perusahaan manufaktur, terdapat serangkaian aktivitas operasi yang perlu dilakukan untuk menghasilkan produk perusahaan. Salah satu aktivitas operasi perusahaan yang paling penting dan utama dalam perusahaan manufaktur adalah aktivitas produksi. Aktivitas produksi merupakan aktivitas mengolah bahan baku atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk siap dijual.

Dengan melihat pentingnya aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur, perlu dilakukan perencanaan dan pengendalian untuk aktivitas produksi agar aktivitas produksi yang dilakukan dapat berjalan efektif dan efisien. Aktivitas produksi dapat dikatakan efektif dan efisien apabila produksi dilakukan secara tepat waktu, kualitas barang yang dihasilkan baik, dan menghasilkan produk dengan harga yang terjangkau. Selain untuk menambah kepercayaan pelanggan karena menghasilkan produk yang berkualitas dengan tepat waktu, aktivitas produksi yang efektif dan efisien juga dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya produksi. Biaya yang dapat dihemat perusahaan dari aktivitas produksi yang efektif dan efisien salah satunya adalah biaya terkait produk cacat seperti biaya untuk pengerjaan ulang atau *rework*.

PT BCAM merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang yang dibutuhkan dalam melengkapi sebuah bangunan seperti atap fiber, tangki air, selang air, dan *septic tank*. PT BCAM telah berdiri sejak tahun 1988 dan berlokasi di Jl. Raya Kelapa Hibrida Blok RA 3 No. 12, Pegangsaan Dua, Kelapa Gading, Jakarta Utara. PT BCAM memiliki pelanggan yang tersebar baik di dalam maupun luar negeri.

PT BCAM masih banyak menggunakan tenaga manusia dalam proses produksinya. Proses produksi yang sepenuhnya menggunakan mesin biasanya hanya digunakan untuk memproduksi pesanan khusus pada atap fiber yang membutuhkan waktu pengerjaan yang cepat. Selama proses produksi berlangsung, seringkali PT BCAM menghadapi hambatan, khususnya pada produk atap fiber yang dikerjakan menggunakan mesin. Hambatan yang terjadi biasanya berupa timbulnya gelembung-gelembung pada produk yang dihasilkan akibat dari proses pembakaran yang tidak sempurna sehingga produk menjadi cacat dan tidak bisa dijual. Produk atap fiber yang cacat tidak dapat di *rework* karena mengandung bahan-bahan yang sulit untuk dipisahkan. Akibatnya, perusahaan perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk membuang produk atap fiber yang cacat tersebut.

Sebagai perusahaan manufaktur, PT BCAM sadar mengenai pentingnya kelancaran dari aktivitas produksi, karena melalui aktivitas produksi, maka dihasilkan barang jadi yang dapat dijual perusahaan untuk mendapatkan laba. Selama ini, perusahaan telah menetapkan beberapa langkah pengendalian pada aktivitas

produksi untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Namun, masih sering ditemukannya produk atap fiber cacat yang dihasilkan pada aktivitas produksi. Saat ini perusahaan sedang berusaha agar produk atap fiber cacat yang dihasilkan dapat diminimalisasi sehingga kerugian yang timbul dapat berkurang.

Maka dari itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk menilai apakah perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi atap fiber yang dijalankan perusahaan sudah efektif dan efisien. Dengan melakukan pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengetahui bagian mana dari aktivitas produksi yang kurang optimal dan masih dapat ditingkatkan. Kemudian, perusahaan dapat menggunakan informasi tersebut untuk melakukan tindakan perbaikan serta memastikan bahwa aktivitas produksi telah berjalan dengan baik.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana proses perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi atap fiber yang selama ini dilakukan oleh perusahaan?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan pada produk atap fiber selama proses produksi dilakukan oleh perusahaan?
3. Berapa besar kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan atap fiber yang terjadi?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi dalam upaya mengurangi tingkat kecacatan produk atap fiber di perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Memahami proses perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi atap fiber yang selama ini dilakukan oleh perusahaan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan pada produk atap fiber selama proses produksi dilakukan oleh perusahaan.
3. Mengetahui besarnya kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan atap fiber yang terjadi.
4. Memahami peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi dalam upaya mengurangi tingkat kecacatan produk atap fiber di perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan berguna baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat mengimplementasikan ilmu Audit Manajemen yang diperoleh peneliti selama kuliah dan mengembangkan wawasan mengenai aktivitas perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang dijalankan pada suatu perusahaan. Serta mengembangkan kemampuan peneliti dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah pada aktivitas perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Memperkenalkan pemeriksaan operasional sebagai suatu teknik untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari suatu aktivitas operasi perusahaan. Melalui penelitian ini yang berkaitan dengan pemeriksaan operasional, maka perusahaan dapat mengevaluasi perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang telah dilakukan selama ini. Serta diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan mengenai hal-hal yang masih dapat ditingkatkan maupun diperbaiki berkaitan dengan aktivitas perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasi melalui rekomendasi yang diberikan.

3. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Memperkenalkan pemeriksaan operasional sebagai suatu teknik untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari suatu aktivitas operasi perusahaan, serta menambah wawasan dan pengetahuan pembaca dalam hal perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi di perusahaan. Diharapkan juga informasi yang diberikan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin memperdalam pengetahuan mengenai aktivitas perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi di perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan-perusahaan sedang berlomba untuk menarik minat dan mendapatkan kepercayaan pelanggannya. Salah satu cara untuk diminati dan dipercaya oleh pelanggan adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan dengan harga yang terjangkau. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan terjangkau, perusahaan perlu memastikan bahwa aktivitas produksi yang dilakukan sudah berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:22), efektif berarti mampu mencapai tujuan. Sedangkan menurut Reider (2002:21), efisien berarti mampu mencapai tujuan dengan pemakaian sumber daya yang optimal. Pada umumnya di perusahaan manufaktur, aktivitas produksi dapat dikatakan efektif apabila perusahaan mampu memproduksi barang dengan kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta dapat memenuhi pesanan pelanggan sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan. Aktivitas produksi perusahaan dapat dikatakan efisien apabila perusahaan dapat memenuhi pesanan pelanggan dengan menggunakan sumber daya dengan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan. Kegiatan operasi perusahaan dikatakan efektif dan efisien apabila perusahaan dapat memproduksi produk sesuai dengan pesanan pelanggan dengan tepat waktu, memakai sumber daya dengan optimal, serta harga yang terjangkau.

Agar aktivitas produksi yang dilakukan efektif dan efisien, perusahaan perlu melakukan perencanaan dan pengendalian pada aktivitas produksinya. Menurut Assauri (2008:181), perencanaan produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan. Perencanaan penting untuk dilakukan perusahaan agar perusahaan dapat mengantisipasi masalah yang mungkin timbul dan membantu perusahaan untuk menetapkan strategi dalam mencapai tujuan. Selain itu, perusahaan juga dapat mengukur kinerja aktivitas operasinya dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pengendalian produksi menurut Assauri (2008:207) adalah kegiatan untuk mengoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan atau pengelolaan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat

dicapai dengan efektif dan efisien. Pengendalian penting untuk dilakukan agar tindakan aktual sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Biswas & Chakraborty (2016:62-63), perencanaan dan pengendalian produksi dibutuhkan agar perusahaan dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dari pemakaian sumber daya, produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dari segi kualitas, biaya, dan waktu pengerjaan, dan memastikan pelanggan mendapatkan produk sesuai keinginannya. Tujuan dari dilakukannya perencanaan dan pengendalian produksi adalah:

1. Perencanaan yang sistematis pada aktivitas produksi agar produksi yang dilakukan dapat efektif dan efisien.
2. Mengatur mesin yang digunakan dan karyawan yang mengerjakan agar standar kualitas, biaya, dan kecepatan produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.
3. Koordinasi dengan departemen terkait agar alur produksi tidak terganggu.
4. Perencanaan dan pengendalian terhadap pemakaian bahan baku.
5. Membuat penyesuaian terhadap perubahan dari permintaan pelanggan.

Untuk memastikan bahwa perencanaan dan pengendalian yang dijalankan perusahaan sudah berjalan dengan baik, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang telah dijalankan oleh perusahaan selama ini. Menurut Reider (2002:25), pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan pada kegiatan operasi yang dilakukan dari sudut pandang manajemen perusahaan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan nilai ekonomis dari kegiatan operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional ini dilakukan di bawah pengendalian manajemen perusahaan, di mana hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan pada masalah yang dihadapi dalam aktivitas operasi perusahaan. Menurut Reider (2002:39) pemeriksaan operasional terdiri dari lima tahap:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Peneliti mengumpulkan informasi umum mengenai perusahaan dan aktivitas operasinya, hal ini dilakukan untuk membantu peneliti menentukan masalah yang sedang dialami perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Peneliti membuat rencana kerja yang disusun secara sistematis dan berisi langkah-langkah kerja yang jelas agar pemeriksaan operasional dilakukan secara efektif dan efisien.

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

Peneliti melakukan pemeriksaan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah disusun. Selanjutnya peneliti melakukan analisis mengenai efektivitas dan efisiensi aktivitas yang diteliti.

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

Peneliti mengembangkan temuan-temuan yang didapatkan menggunakan lima atribut, yaitu: kondisi, kriteria, penyebab, dampak, dan rekomendasi.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Peneliti membuat laporan hasil kegiatan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan dan menyajikan hasil laporan tersebut kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan.

Pemeriksaan operasional diharapkan mampu mengidentifikasi kegiatan yang tidak efektif dan efisien sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan untuk memperbaiki proses yang selama ini dilakukan. Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi merupakan aktivitas utama dan terpenting bagi perusahaan. Menurut Assauri (2008:17) aktivitas produksi adalah cara, metode, dan teknik menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada. Aktivitas produksi penting bagi perusahaan karena nilai pada suatu produk bertambah pada aktivitas ini. Oleh karena itu, aktivitas produksi harus berjalan dengan efektif dan efisien agar dapat menghasilkan kualitas produk yang baik dan tidak menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan.

Namun, kenyataannya seringkali proses produksi tidak berjalan dengan optimal sehingga menghasilkan *spoilage*, *scrap*, dan membutuhkan *rework*. Menurut Datar & Rajan (2018:739), *spoilage* adalah unit dari produksi yang telah selesai atau masih dalam proses produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan untuk kemudian dibuang atau dijual dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan *scrap* adalah sumber daya yang terbuang akibat memproduksi suatu produk. *Rework* biasanya dilakukan perusahaan untuk mengerjakan ulang produk

cacat atau *spoilage* hingga menjadi produk dengan kualitas sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Timbulnya *spoilage*, *scrap* dan *rework* menjadi biaya tambahan dan kerugian bagi perusahaan.

Dalam upaya mengevaluasi kualitas produk, biasanya dapat menggunakan *cause-and-effect diagram* atau yang biasa disebut juga *fishbone diagram* sebagai alat untuk menganalisis masalah yang paling sering muncul di perusahaan. Menurut Datar & Rajan (2018:775), *fishbone diagram* mengidentifikasi empat penyebab utama dari masalah pada aktivitas produksi yaitu manusia, mesin, metode, dan material. Dengan melakukan pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengetahui penyebab masalah produksi yang dialami perusahaan selama ini. Kemudian perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan serta pencegahan berdasarkan hasil dari pemeriksaan operasional. Dari langkah-langkah yang dilakukan perusahaan, diharapkan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas produksi perusahaan dapat meningkat sehingga dapat mengurangi tingkat kecacatan pada produk perusahaan.