

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FUNGSI PRODUKSI
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI
PRODUKSI**

(Studi Kasus Pada PT BUN)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Natasha Bunjamin

2013130117

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

***OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION FUNCTION TO IMPROVE
EFFECTIVE AND EFFICIENCY***

(Case Study PT BUN)



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete the requirements of
a Bachelor Degree in Economics*

By :

Natasha Bunjamin

2013130117

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING DEPARTMENT

Accredited based on the Decree of BAN-PT

No. 227/SK/B-PT/AK-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FUNGSI PRODUKSI
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI FUNGSI

PRODUKSI

(Studi Kasus Pada PT BUN)

Oleh:

Natasha Bunjamin

2013130117

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi Akuntansi

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gery'.

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amelia'.

Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak., Ak., CISA.



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Natasha Bunjamin
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 6 Desember 1994
Nomor Pokok : 2013130117
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Pemeriksaan Operasional Terhadap Fungsi Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Produksi (Studi Kasus pada PT BUN)

dengan,

Pembimbing : Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak., Ak., CISA.

SAYA NYATAKAN

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 paling banyak Rp. 200juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 15 Januari 2017

Pembuat pernyataan :



Natasha Bunjamin

ABSTRAK

Dewasa ini, persaingan di dunia bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan dalam negeri, tetapi juga dengan perusahaan luar negeri. Perusahaan harus mampu mengelola aktivitasnya sebaik mungkin agar dapat bersaing dan mencapai tujuannya. Secara umum tujuan perusahaan adalah untuk mendapatkan laba dan dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya. Aktivitas perusahaan sebaiknya dilakukan dengan efektif dan efisien. Untuk menilai bagaimana aktivitas yang dijalankan perusahaan saat ini peneliti melakukan pemeriksaan operasional. Peneliti melakukan pemeriksaan operasional terhadap fungsi produksi perusahaan manufaktur.

Pemeriksaan operasional merupakan proses menganalisis operasi dan aktivitas perusahaan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan berkelanjutan. Perencanaan produksi merupakan suatu fungsi yang menentukan batas-batas dari kegiatan perusahaan pabrik di masa yang akan datang. Pengendalian produksi merupakan kegiatan untuk mengoordinasikan aktivitas-aktivitas pengerjaan atau pengelolaan agar waktu penyelesaian yang tidak ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan menjadi hasil keluaran.

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah deskriptif. Sumber data yang digunakan peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder yang didapat peneliti adalah jenis produk, jumlah barang yang diproduksi, jumlah barang cacat, jenis-jenis kecacatan. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah studi lapangan dan studi literatur. Studi lapangan berupa wawancara, observasi, dan analisis data. Teknik pengolahan data yang dilakukan adalah analisis data kuantitatif dan kualitatif. Analisis data kuantitatif yang dilakukan peneliti adalah perhitungan kerugian akibat produk cacat. Analisis data kualitatif yang dilakukan adalah analisis terkait kebijakan, proses produksi, dan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kecacatan.

Dari hasil penelitian peneliti mengetahui bahwa tingkat kecacatan produk lebih besar dari batas tingkat kecacatan yang telah ditetapkan. Peneliti menghitung kerugian akibat produk cacat selama bulan Januari sampai Oktober 2016, yaitu sebesar Rp 205.863.100. Terdapat dua temuan yang didapat setelah melakukan penelitian. Temuan pertama adalah proses produksi belum berjalan dengan optimal dan temuan kedua adalah sarana dan prasarana yang digunakan kurang mendukung proses produksi perusahaan. Peneliti memberikan rekomendasi kepada perusahaan terkait kebijakan yang dapat diterapkan perusahaan. Selain itu, peneliti juga memberikan rekomendasi terkait sarana dan prasarana, yaitu untuk menambah lampu pada bagian inspeksi tenun dan menyediakan kendaraan yang cukup untuk mengangkut hasil produksi.

ABSTRACT

These days, competition in between company is getting tougher. Companies are not only competing with domestic companies, but also with foreign companies. Companies must be able to manage its activities as good as possible in order to compete and achieve its objectives. In general, the company's goal is to earn maximum profit and be able to sustain its business. The company's activities should be carried out effectively and efficiently. To assess how the activities that run the company today researchers conducted an operational review. Researchers perform operational review on the production function of manufacturing company.

Operational review is a process for analyzing internal operations and activities to identify areas for positive improvement in a program of continuous improvement. Production planning is a function that determines the limits of the company's activities in the future. Production control is an activity to coordinate the activities of the working or management of order completion time determined in advance can be achieved effectively and efficiently. Production can be interpreted as a process that transformed input into output.

The method used in this research is descriptive. Sources of data used by the researchers are the primary data and secondary data. The primary data are interviews and observations. secondary data obtained by researchers are the type of products, the amount of goods produced, the number of spoilage products, and the types of spoilage products. Data collection techniques used by researchers are field studies and literature studies. Field studies contain interviews, observations, and analysis of data. Data processing techniques performed are analysis of quantitative and qualitative data. Quantitative data analysis conducted by researchers is the loss calculation caused by defective products. Analysis of qualitative data are related to policy, production processes, and the factors that can lead to spoilage.

From the results of the study, researchers know that the product defect rate is greater than the limit of spoilage product that has been determined. Researchers calculated the losses due to spoilage products during January to October 2016, are Rp 205 863 100. There are two findings were obtained after doing research. The first finding is the production process has not run optimally and the second finding is that the infrastructure is not supportive enough to support production process. Researchers provide recommendations to the company related to the policy that can be applied by the company. In addition, researchers also gave recommendations related to infrastructure, which is to add more lights on the inspection looms and provide enough vehicle to transport the output.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Fungsi Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Produksi” sebagai syarat kelulusan Universitas Katolik Parahyangan. Dalam menyusun skripsi ini, peneliti mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik bantuan secara langsung maupun tidak langsung yaitu:

1. Papah Bunjamin, Mamah Tan Susan, Adik Nicolas Bunjamin dan Nathan Bunjamin yang selalu mendoakan dan memberi dukungan dalam menyelesaikan skripsi.
2. Ibu Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak., Ak., CISA selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing peneliti sehingga penulisan skripsi berjalan dengan lancar.
3. Jeffry Hidayat yang selalu memberi dukungan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi.
4. PT BUN yang telah mengizinkan peneliti untuk menjadikan perusahaan sebagai objek penelitian.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. dan Ibu Amelia Limijaya S.E., M.Acc.Fin atas bimbingan dan motivasi yang diberikan terkait urusan tim lomba akuntansi.
7. Teman-teman selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan, yaitu Stella, Steffie Sabrina, Fricilia Lipin, Lucrecia Valeria, Cecilia Evelyn, Daphnie Leticia Barli, dan Sally Amanda.
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan baik yang telah mengajar peneliti yang memberikan dorongan, ajaran, didikan, dan bimbingan sehingga peneliti dapat menyelesaikan studi peneliti.

9. Teman-teman SMA yang selalu mendukung Christin Natalia, Nita Gunawan, Bernadeta Erika, Fungsi Dominicus, Yoshie Nathania, Miyagi Stela Monica.
10. Teman-teman angkatan 2013 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terimakasih atas bantuannya selama perkuliahan.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti telah melakukan segala kemampuan untuk menyelesaikan skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti menerima semua saran dan kritik untuk memperbaiki skripsi ini.

Bandung, Januari 2017

Natasha Bunjamin

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	3
BAB 2	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2 Jenis-Jenis Pemeriksaan	8
2.2. Pemeriksaan Operasional	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	11
2.2.4. Kriteria Pemeriksaan Operasional	11

2.2.5. Jenis Pemeriksaan Operasional	12
2.2.6. Tahap Pemeriksaan Operasional	13
2.2.7. Efektif, Efisien, Ekonomis	17
2.3 Perencanaan Produksi.....	17
2.3.1. Pengertian Perencanaan Produksi	18
2.3.2. Jenis-jenis Perencanaan Produksi	19
2.4. Pengendalian Produksi	19
2.4.1. Pengertian Pengendalian Produksi.....	19
2.4.2. Keuntungan Pengendalian Produksi	21
2.5. Proses Produksi.....	21
2.5.1 Pengertian Proses Produksi	21
2.5.2. Jenis-Jenis Proses Produksi.....	22
2.6. Pengendalian Intern	22
2.6.1. Tujuan Pengendalian Intern	22
2.6.2. Komponen Pengendalian Intern	22
2.7. <i>Fishbone Diagram</i>	24
2.8. Produk Cacat.....	24
2.8.1 Pengertian Produk Cacat.....	24
2.8.2 Jenis-Jenis Produk Cacat	24
BAB 3	26
METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.1.1. Data penelitian	26
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	27
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	28
3.1.4. Kerangka Penelitian	29

3.2. Objek Penelitian	32
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	32
3.2.2. Struktur Organisasi	32
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	34
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi	39
BAB 4	42
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Fase perencanaan (<i>Planning</i>).....	42
4.2 Fase evaluasi desain pengendalian (<i>Evaluation design of control</i>).....	46
4.2.1. <i>Risk / Control Matrix</i>	46
4.2.2. Melakukan wawancara dengan manajer produksi dan bagian inspeksi terkait produk cacat.	46
4.2.3. Melakukan observasi proses produksi, sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses produksi.	46
4.2.4. Analisis data kuantitatif	47
4.2.5. Analisis data kualitatif.....	47
4.2.6. Inspeksi dokumen terkait aktivitas produksi.....	47
4.3. Fase pengujian (<i>Testing</i>).....	48
4.3.1. <i>Risk / Control Matrix</i>	48
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi dan Bagian Inspeksi Terkait Produk Cacat	56
4.3.3. Hasil observasi proses produksi, sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses produksi.....	59
4.3.4. Analisis Data Kuantitatif.....	61
4.3.5. Analisis Data kualitatif.....	66
4.3.6. Inspeksi Dokumen.....	67
4.4. Fase Pelaporan (<i>Reporting</i>)	71

4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Produksi PT BUN	76
BAB 5	79
KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1. Kesimpulan.....	79
5.2. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	83
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	45
Hasil produksi denim PT BUN	45
Tabel 4.2.	49
Tabel <i>Inherent Risk</i>	49
Tabel 4.3.	50
Tabel Dampak / <i>Impact</i>	50
Tabel 4.4.	50
Tabel Frekuensi Kejadian / <i>Likelihood</i>	50
Tabel 4.5.	54
Tabel <i>Risk / Control Matrix</i>	54
Tabel 4.6.	62
Pendapatan Aktual Perusahaan per Bulan.....	62
Tabel 4.7.	63
Hasil Produksi Denim (yard) jika <i>Grade A 93%</i> , <i>Grade B 5%</i> , dan <i>Grade C 2%</i>	63
Tabel 4.8.	64
Pendapatan Perusahaan per Bulan jika Hasil Produksi Denim <i>Grade A 93%</i> , <i>Grade B 5%</i> , dan <i>Grade C 2%</i>	64
Tabel 4.9.	65
Tabel Kerugian / <i>Opportunity Loss</i> Akibat Produk Cacat	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	7
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	31
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT BUN	33
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Penyebab Produk Cacat	66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai. Secara umum, perusahaan menjalankan usahanya dengan tujuan memperoleh laba dan mempertahankan keberlangsungan usahanya. Perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah perusahaan harus dapat menghadapi para pesaing untuk mencapai tujuan tersebut.

Dewasa ini, persaingan menjadi semakin ketat akibat diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Masyarakat Indonesia dapat membeli produk dari luar negeri dengan mudah karena jumlah produk luar negeri yang masuk ke Indonesia akan semakin banyak. Berlakunya MEA dapat menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan dalam negeri, tetapi juga dengan perusahaan luar negeri. Untuk menghadapi persaingan tersebut, perusahaan harus memiliki *competitive advantage* dan strategi yang tepat dalam bersaing.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu memperhatikan keadaan eksternal dan internalnya. Perusahaan harus mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Perusahaan juga harus mengelola aktivitasnya sebaik mungkin. Setiap aktivitas yang ada harus dilakukan dengan efektif dan efisien. Yang dimaksud dengan efektif adalah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sedangkan efisien berarti perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan sumber daya yang optimal.

Fungsi produksi merupakan salah satu fungsi terpenting dalam perusahaan manufaktur. Kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Perusahaan manufaktur harus memastikan fungsi produksinya berjalan dengan efektif dan efisien. Proses produksi yang efektif dan efisien dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Beberapa hal penting perlu diperhatikan dalam proses produksi, misalnya kualitas barang yang dihasilkan dan waktu untuk memproduksi barang tersebut.

Kualitas barang yang dihasilkan harus sesuai dengan harapan konsumen sehingga konsumen puas. Selain itu, barang yang diproduksi harus selesai tepat waktu. Jumlah produk cacat juga perlu diperhatikan perusahaan agar perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk perbaikan. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, perusahaan dapat meminimalisasi biaya yang dikeluarkan dan mencapai laba yang ditentukan lebih mudah.

PT BUN merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di industri tekstil. Kegiatan utama PT BUN adalah mengubah benang menjadi kain denim. PT BUN menjual produknya ke Surabaya dan Tanah Abang di Jakarta. PT BUN melakukan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dan untuk memenuhi *stock* barang yang telah direncanakan. Fungsi produksi PT BUN dapat dikatakan efektif bila kualitas dan kuantitas barang yang dihasilkan dari proses produksi telah sesuai dengan yang telah ditentukan. Jika barang yang dihasilkan banyak yang cacat dan tidak selesai tepat waktu, maka fungsi produksi PT BUN belum efektif dan membutuhkan perbaikan. Barang-barang yang cacat membutuhkan perbaikan dan akan menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan.

Pemeriksaan operasional pada fungsi produksi PT BUN dibutuhkan untuk menilai apakah fungsi produksi telah berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan melakukan pemeriksaan operasional, peneliti dapat menemukan kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam fungsi produksi PT BUN dan memberikan rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi tersebut. Pemeriksaan operasional ini diharapkan dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, berikut adalah identifikasi masalah yang akan dibahas peneliti:

1. Bagaimana kebijakan dan proses produksi yang dilakukan oleh PT BUN?
2. Apa saja ketidakefektifan dan ketidakefisienan yang terjadi pada fungsi produksi PT BUN ?

3. Bagaimana peran pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi PT BUN?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah di atas, peneliti dapat menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan proses produksi yang dilakukan oleh PT BUN.
2. Mengetahui ketidakefektifan dan ketidakefisienan yang terjadi pada fungsi produksi PT BUN.
3. Mengetahui peran pemeriksaan operasional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi PT BUN.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui ketidakefektifan dan ketidakefisienan yang terjadi dalam fungsi produksi. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi dengan menerapkan rekomendasi yang telah diberikan oleh peneliti.
2. Bagi penulis
Dengan melakukan penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan terkait proses produksi pada perusahaan tekstil. Peneliti juga dapat menerapkan teori pemeriksaan operasional yang telah dipelajari dan mendapatkan pengalaman dalam pemeriksaan operasional pada perusahaan manufaktur.
3. Bagi pembaca
Bagi pembaca, penelitian ini berguna untuk memberikan pengetahuan mengenai proses produksi perusahaan tekstil dan pemeriksaan operasional pada fungsi produksi perusahaan manufaktur.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif dan strategi dalam menghadapi para pesaingnya.

Selain itu, perusahaan harus menjalankan aktivitasnya dengan efektif dan efisien untuk memudahkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk memastikan fungsi-fungsi dalam perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Efektivitas berkaitan dengan hasil dan prestasi yang dicapai dan manfaat yang diberikan.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis operasi dan aktivitas internal untuk mengidentifikasi area untuk perbaikan positif dalam program perbaikan terus-menerus. Proses pemeriksaan operasional berawal dari analisis aktivitas yang ada, lalu mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan positif, dan menetapkan standar kinerja.

Pemeriksaan operasional akan memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan. Menurut Reider (2002:1) terdapat empat manfaat dari proses pemeriksaan. Manfaat pertama adalah dapat mengidentifikasi area operasional yang membutuhkan perbaikan positif. Manfaat kedua adalah menemukan penyebab (bukan gejala) dari masalah yang ada. Manfaat ketiga adalah mengukur dampak dari situasi operasi saat ini. Manfaat keempat adalah mengembangkan rekomendasi sebagai tindakan alternatif untuk memperbaiki situasi.

Selain itu, terdapat beberapa tujuan dilakukannya pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:30) terdapat tiga tujuan umum dilakukannya pemeriksaan operasional. Tujuan pertama ialah menilai kinerja, yaitu dengan membandingkan cara organisasi melakukan aktivitasnya dengan tujuan yang telah ditetapkan, fungsi yang sejenis, atau dengan organisasi lain. Tujuan kedua adalah untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. Tujuan ketiga adalah untuk menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Menurut Reider (2002:38) terdapat lima tahap dalam pemeriksaan operasional. Tahap pertama adalah *Planning*. Pada tahap ini peneliti mendapatkan informasi umum mengenai aktivitas yang dilakukan. Tahap kedua adalah *Work Programs*, yaitu menyusun *work program* perencanaan berdasarkan aktivitas yang telah ditetapkan pada tahap *planning*. Tahap ketiga adalah *Field Work*. Tujuan dilakukannya *field work* adalah untuk menentukan situasi yang membutuhkan

perbaikan. Tahap keempat adalah *Development of Findings and Recommendations*, yaitu menemukan temuan-temuan spesifik. Tahap kelima adalah *Reporting*. Pada tahap ini peneliti menyiapkan laporan berdasarkan hasil penelitian. Sedangkan menurut Sawyer (2012:62) terdapat empat tahap dalam pemeriksaan internal, yaitu tahap *planning* (perencanaan), tahap *design evaluation* (evaluasi desain), tahap *testing* (pengujian), dan tahap *reporting* (pelaporan).

Fungsi produksi memegang peranan penting dalam perusahaan manufaktur. Kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah mengolah bahan mentah menjadi barang jadi. Oleh karena itu, fungsi produksi perlu dilakukan pemeriksaan operasional untuk memastikan fungsi tersebut telah berjalan dengan baik. Menurut Assuari (2008:17) produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (input) menjadi hasil keluaran (output). Assuari (2008:34) menjelaskan secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggung jawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (*inputs*) menjadi keluaran (*outputs*) berupa barang atau jasa yang akan dapat memberikan hasil pendapatan bagi perusahaan. Empat fungsi terpenting dalam fungsi produksi dan operasi adalah proses pengolahan, jasa-jasa penunjang, perencanaan, dan pengendalian atau pengawasan.

Dengan melakukan pemeriksaan operasional pada fungsi produksi, peneliti dapat menilai apakah proses produksi telah berjalan dengan baik dan menemukan kelemahan-kelemahan yang membutuhkan perbaikan. Peneliti juga dapat mengetahui apakah kualitas dan kuantitas barang yang dihasilkan telah sesuai. Fungsi produksi dapat dikatakan efektif bila kualitas barang yang dihasilkan telah sesuai dengan keinginan pelanggan dan jumlah barang yang dihasilkan sesuai dengan pesanan. Fungsi produksi yang tidak efektif dan efisien dapat menghasilkan banyak *spoilage*, *rework*, atau *scrap*. Menurut Horngren, dkk. (2012:667), *spoilage* adalah unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan sehingga dibuang atau dijual dengan pengurangan harga. *Rework* adalah unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan pelanggan, tetapi akan diperbaiki dan akan dijual sebagai barang jadi. *Scrap* adalah bahan sisa dari hasil memproduksi suatu barang. Hasil produksi berupa *spoilage*, *rework*, dan *scrap* akan menimbulkan

biaya tambahan. Perusahaan akan mengeluarkan biaya untuk memperbaiki barang *rework*. Selain itu, hasil produksi berupa *spoilage* juga hanya dapat dijual dengan harga yang lebih rendah sehingga pendapatan perusahaan tidak maksimal.

Selain kualitas dan kuantitas barang, ketepatan waktu dalam proses produksi juga merupakan hal penting. Barang jadi harus selesai diproduksi dan siap dijual sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Perusahaan sebaiknya memiliki jadwal produksi dan mengikuti jadwal tersebut. Dengan mengikuti jadwal produksi yang ada, fungsi produksi dapat berjalan lebih efisien. Namun, perusahaan tidak selalu dapat mengikuti jadwal produksi yang ada karena berbagai hambatan, seperti bahan baku yang tidak tersedia, mesin yang rusak, dan lain-lain.

Dalam melakukan pemeriksaan operasional, peneliti dapat menggunakan alat bantu yaitu *fishbone diagram*. Menurut Horngren, dkk. (2012:692), *fishbone diagram* mengidentifikasi penyebab potensial dari kekurangan yang ada dalam suatu perusahaan menggunakan diagram yang menyerupai struktur tulang ikan. Empat kategori penyebab adalah manusia, metode, mesin, dan bahan baku.

Untuk memperbaiki kekurangan yang dimiliki perusahaan, pemeriksaan operasional perlu dilakukan. Peneliti dapat menemukan penyebab dari kekurangan dan memberikan rekomendasi untuk mengatasi kekurangan tersebut. Dengan melakukan pemeriksaan operasional, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi sehingga dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran

