

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN KEGIATAN PRODUKSI DALAM UPAYA  
MENCAPAI TARGET PRODUKSI YANG TELAH DITETAPKAN  
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN LAINY GUMULYA)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

**Stella Tjandra  
2013130129**

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 PLANNING AND CONTROLLING PROCESS  
IN PRODUCTION ACTIVITY IN ORDER TO ACHIEVE PRODUCTION  
TARGETED  
(CASE STUDY ON LAINY GUMULYA COMPANY)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete the requirements to get  
Bachelor Degree in Economics

By:

**Stella Tjandra  
2013130129**

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING DEPARTMENT  
Accredited Based on The Decree of BAN-PT  
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013  
BANDUNG  
2017

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN KEGIATAN PRODUKSI DALAM UPAYA  
MENCAPAI TARGET PRODUKSI YANG TELAH DITETAPKAN  
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN LAINY GUMULYA)**

Oleh:  
Stella Tjandra  
2013130129

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, 11 Januari 2017

Ketua Program Studi Akuntansi

Gery Raphael Lusanjaya, SE., M.T.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

## **PERNYATAAN:**

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Stella Tjandra  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 10 Maret 1995  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130129  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

## **JUDUL**

Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Perencanaan dan Pengendalian Kegiatan  
Produksi dalam Upaya Mencapai Target Produksi yang Telah Ditetapkan  
(Studi Kasus Pada Perusahaan Perseorangan Lainy Gumulya)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

## **SAYA NYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun 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 paksa 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 :11 Januari 2017

Pembuat pernyataan :



(Stella Tjandra)

## ABSTRAK

Perusahaan perseorangan Lainy Gumulya merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di industri garmen di mana perusahaan memproduksi pakaian berbahan dasar kain batik untuk laki-laki dan wanita. Kegiatan utama di perusahaan tentu saja merupakan kegiatan produksi, di mana kegiatan produksi mulai dari proses perencanaan dan pengendalian harus berjalan secara efektif dan efisien. Namun, sampai saat ini perusahaan masih mengalami beberapa kendala yaitu perusahaan terkadang tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Dengan tidak tercapainya target produksi tersebut maka perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan pemeriksaan operasional pada proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi agar dapat memberikan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan.

Pemeriksaan operasional merupakan suatu proses untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari suatu kegiatan operasional dengan cara mengevaluasi dan menganalisis operasi intern perusahaan. Proses produksi merupakan suatu cara untuk menciptakan atau menambahkan suatu nilai dan kegunaan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses produksi harus berjalan secara efektif, yaitu dapat memperoleh hasil dan manfaat yang diinginkan dan harus berjalan secara efisien, yaitu melaksanakan aktivitas operasionalnya dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Peneliti pertama menentukan topik penelitian, menentukan identifikasi masalah, dan menentukan sumber data yang dapat diperoleh. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah studi lapangan dan studi literatur. Setelah itu, peneliti mengolah data yang telah diperoleh tersebut dengan menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui besar biaya yang ditanggung perusahaan akibat proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan kurang efektif dan efisien, sedangkan analisis kualitatif dilakukan untuk menemukan penyebab dari tidak tercapainya target produksi yang telah ditetapkan perusahaan.

Melalui pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti menemukan *critical problem* berupa tidak tercapainya target produksi perusahaan yang telah ditetapkan. Melalui analisis kualitatif, peneliti mengetahui bahwa yang menyebabkan target produksi perusahaan tidak tercapai, yaitu faktor *manpower*, *machine*, *method*, dan *material*. Melalui analisis kuantitatif, peneliti melakukan perhitungan atas laba yang hilang sebesar Rp. 1.987.022.450 akibat tidak dapat memenuhi target produksi dengan persentase 2,29% dari total penjualan sehingga dikatakan cukup signifikan bagi perusahaan dan biaya kegiatan lembur yang dikeluarkan perusahaan untuk mengejar target produksi selama September 2015-September 2016 yaitu sebesar Rp. 138.408.548 dengan persentase 0,33% dari total biaya produksi sehingga relatif kecil. Peneliti juga menghitung biaya dari adanya produk cacat yang tidak diperbaiki sehingga perusahaan mengalami penurunan keuntungan sebesar Rp. 19.021.000,- selama Oktober 2016 dengan persentase 0,32% dari total penjualan selama bulan Oktober sehingga dikatakan relatif kecil dan menghitung total biaya perbaikan yang dikeluarkan perusahaan selama September 2015-September 2016 untuk memperbaiki resleting, kancing besar, dan kancing imitasi yaitu sebesar Rp. 1.086.365 dengan persentase 0,0026% dari total biaya produksi sehingga dianggap tidak material. Di akhir penelitian, peneliti memberikan rekomendasi dan saran untuk memperbaiki kinerja operasi perusahaan.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, perencanaan, pengendalian, target produksi.

## ABSTRACT

*Lainy Gumulya company is a garment manufactory that produces clothing made out of Batik for women and men. The main activity in the company is, without doubt, to produce, and has to be followed by an effective and an efficient planning and controlling processes. However, the company has been gone through many problems ever since: It has not achieved the targeted productions. With that being said, the company still has not been able to satisfy consumers' demands and resulting in the company not getting its maximum profits. Because of that, a researcher is interested to do operational reviews on planning and controlling's processes in the company's productions so recommendations can be given to the company.*

*Operational review is a process to determine effectiveness and efficiency from an operational activity by evaluating and analyzing company's internal operations. Production Process is a way to create or to add values and benefits by optimizing all available sources owned by the company to achieve company's goals. Production Process has to run effectively in order for the outcomes and benefits to be met. Furthermore, it has to be efficient, meaning that operational activities have to be done by minimizing all used sources.*

*A research method used for this research is a descriptive study method. The researcher chooses a topic, identifies problems, and determines data sources that the researcher can get. A data collection technique that the researcher is using field study and library research. Moreover, the researcher is analyzing collected datas by quantitative and qualitative analysis. The quantitative analysis is done in order to identify how much cost the company is experiencing because of its ineffective and inefficient planning and controlling processes in production activity in order to achieve targeted production. Furthermore, a qualitative analysis is done to find a cause on the non-achievable targeted productions in which the company has decided.*

*Through operational review, which has been done, the researcher finds a critical problem: the non-achievable targeted productions. The researcher, then, collects findings, which relates to the research. With the qualitative analysis, the researcher finds many factors which cause the targeted productions are not met: manpower, machines, methods and materials. Through the quantitative analysis, the researcher counts the cost of the earnings lost because the company didn't achieve the production targeted which is Rp. 1.987.022.450 it's only 2,29% from the total sales so it's quite significant for the company and the cost from the overtime activity which the company were applying in order to achieve the targeted productions from September 2015-September 2016, in which it costs Rp. 138.408.548 and it's only 0,33% from the total cost of production so it's relative small. The researcher, as well, counts how many defective products that cannot be reworked in which from this, the company is experiencing a diminishing profit that had a total cost of Rp. 19.021.000 in October 2016 and it's only 0,32% from the total cost of production so it's relative small. The research counts a total reworked cost which the company spent from September 2015-September 2016 to fix zippers, big buttons and imitation buttons, in which it costed Rp. 1.086.365 and it's only 0,0026% from the total cost of production so it's not material for the company. At the end of the research, the researched gives recommendations and suggestions to improve the company's operational activity.*

*Keywords : operational review, planning, controlling, production target.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan kasih-Nya yang senantiasa menyertai peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEGIATAN PRODUKSI DALAM UPAYA MENCAPAI TARGET PRODUKSI YANG TELAH DITETAPKAN”. Adapun penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam pembuatan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa semuanya tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Papa dan mama selaku orang tua peneliti yang selalu mencintai dan mendukung peneliti selama ini. Terima kasih atas segala doa dan kasih sayang yang selalu diberikan selama ini.
2. Ci Bertha, Ci Grace, dan Adianto selaku saudara kandung peneliti. Terima kasih telah memberikan semangat dan selalu menghibur peneliti selama pengerjaan skripsi.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, masukan, dan bimbingan selama pengerjaan skripsi sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Peneliti mengucapkan banyak terima kasih.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM selaku dosen seminar audit manajemen yang telah memberikan materi perkuliahan serta pelajaran hidup yang berguna bagi peneliti.
5. Ibu Paulina Permatasari, SE., M.Ak., CMA., CSRS. selaku dosen wali peneliti.
6. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi.
7. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
8. Perusahaan perseorangan ‘Lainy Gumulya’ yang telah mengizinkan peneliti

untuk melakukan penelitian di perusahaan dan membantu peneliti selama pengerjaan skripsi ini.

9. Kevin Rivaldy yang selalu setia menemani walaupun jauh di China, terima kasih telah sabar menghadapi keluhan peneliti selama ini. Terima kasih telah menjadi penyemangat peneliti selama perkuliahan berlangsung. Semoga bisa cepat lulus tahun depan!!
10. Clarissa Vardini, Priscilia Vicky, Natasya Rahmat, terima kasih telah menjadi teman yang setia untuk berbagi kegilaan dan canda tawa selama ini. Senang bisa berkenalan dan berteman baik dari masuk kuliah hingga saat ini.
11. Amelia Subrata, Visakha Viriya, Daniel Sihombing, Richard Huang, Tania Diamanta, Adimoelya, Fricilia Lipin, dan teman-teman akunpar 2013 lainnya yang telah menjadi teman selama di perkuliahan dan telah membantu peneliti selama ini sehingga peneliti dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
12. Kakak-kakak angkatan 2012, terima kasih telah banyak membantu peneliti dengan meminjamkan buku- buku, catatan perkuliahan, dan berbagi soal-soal ujian.
13. Dionis Kartalaksana, selaku sahabat baik peneliti. Terima kasih telah menjadi sahabat yang setia yang selalu menghibur dan memberikan semangat kepada peneliti. Terima kasih atas doa-doa yang telah diberikan selama ini. Semoga bisa cepat lulus dan kembali ke Indonesia dan main bersama lagi.
14. Ko Hery Wibowo yang telah menjadi guru les akuntansi terbaik dan teman baik peneliti.
15. Vania Rebecca, Kevin Cornelius, Marcus Haliman, Anthony Tjahyono, Vincent Jevon, Ivan Sulywn, Aldo, Kevin Ho, Nico Jaya, Natalia Sung, Angela Andani, dan semua teman-teman terdekat yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti.
16. Theresia Nadia, Indah Melati, Felicia Tjandra, Amelia Agustin, dan Francesca Livia selaku sahabat-sahabat baik peneliti. Terima kasih telah menjadi sahabat yang setia mendukung dan menjadi tempat curhatan selama ini. Semoga kalian sukses selalu dan bisa kumpul-kumpul bersama lagi secepatnya! Love you guys!
17. Teman-teman peneliti yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan dan doanya.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi yang ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pihak pembaca. Akhir kata, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, 11 Januari 2017

(Stella Tjandra)

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
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.....	9
2.1. Pemeriksaan .....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan .....	9
2.1.2. Jenis Pemeriksaan .....	9
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	12
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	13
2.2.5. Tahapan Pemeriksaan Operasional .....	14
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis (3E).....	18
2.4. Pengendalian Intern .....	20
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern .....	20
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	21
2.4.3. Fungsi Pengendalian Intern .....	21
2.4.4. Komponen Pengendalian Intern.....	22

2.4.5. Hubungan Pemeriksaan Operasional dengan Pengendalian Intern .....	25
2.5. Produksi .....	26
2.6. Proses Produksi .....	26
2.6.1. Pengertian Proses Produksi .....	26
2.6.2. Jenis-Jenis Proses Produksi .....	27
2.7. Perencanaan Produksi .....	27
2.7.1. Pengertian Perencanaan Produksi .....	27
2.7.2. Jenis-Jenis Perencanaan Produksi .....	28
2.7.3. Tujuan Perencanaan Produksi .....	28
2.7.4. Faktor-Faktor Perencanaan Produksi .....	29
2.8. Pengendalian Produksi .....	30
2.8.1. Pengertian Pengendalian Produksi .....	30
2.8.2. Jenis-Jenis Pengendalian Produksi .....	30
2.9. Kegagalan Produksi atau Produk Cacat .....	32
2.9.1. Pengertian Kegagalan Produksi .....	32
2.9.2. Jenis-Jenis Kegagalan Produksi .....	33
2.10. <i>Cause and Effect Diagram</i> (Diagram Sebab Akibat) .....	33
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Metode Penelitian .....	35
3.1.1. Sumber Data .....	35
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	38
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	39
3.2. Objek Penelitian .....	43
3.2.1. Sejarah Perusahaan .....	43
3.2.2. Struktur Organisasi .....	44
3.2.3. <i>Job Description</i> Perusahaan .....	45
3.3. Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan Perseorangan Lainy Gumulya .....	47
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) .....	50

4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	65
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pengerjaan Lapangan).....	69
4.3.1. Hasil wawancara dengan direktur perusahaan mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi.....	69
4.3.2. Hasil wawancara dengan manajer produksi mengenai proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi.....	78
4.3.3. Hasil observasi terkait proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi .....	86
4.3.4. Analisis data kuantitatif perusahaan untuk menghitung biaya yang ditanggung oleh perusahaan.....	93
4.3.4.1. Perhitungan biaya lembur dan biaya listrik untuk kegiatan lembur .....	93
4.3.4.2. Perhitungan kerugian karena adanya produk cacat.....	96
4.3.4.2.1. Perhitungan penurunan keuntungan atas produk cacat yang tidak dapat diperbaiki.....	97
4.3.4.2.2. Perhitungan biaya perbaikan atas produk cacat yang dapat diperbaiki. ....	105
4.3.5. Evaluasi untuk mencari penyebab tidak tercapainya target produksi dengan analisis kualitatif .....	114
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) .....	118
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditentukan.....	139
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	144
5.1. Kesimpulan .....	144
5.2. Saran .....	152
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## RIWAYAT HIDUP PENELITI

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Target pesanan, target produksi dan produksi aktual periode September 2015 s/d September 2016 (potong pakaian).....	54
Tabel 4.2.	Perbandingan antara jumlah target produksi dengan jumlah produksi aktual periode September 2015 s/d September 2016 (potong pakaian) .....	57
Tabel 4.3.	Jumlah produksi aktual yang melebihi target produksi perusahaan periode September 2015 s/d September 2016 (potong pakaian) .....	58
Tabel 4.4.	Penurunan pendapatan apabila perusahaan menjual kelebihan pakaian dengan <i>discount</i> periode September 2015 s/d September 2016.....	59
Tabel 4.5.	Jumlah target produksi yang tidak tercapai periode September 2015 s/d September 2016 (potong pakaian) .....	60
Tabel 4.6.	Jumlah laba yang hilang atas tidak tercapainya target produksi periode September 2015 s/d September 2016 .....	62
Tabel 4.7.	Perhitungan biaya listrik untuk kegiatan lembur periode September 2015 s/d September 2016 .....	93
Tabel 4.8.	Perhitungan biaya lembur karyawan dan biaya listrik yang digunakan selama proses produksi periode September 2015 s/d September 2016 .....	94
Tabel 4.9.	Jumlah produk cacat yang tidak dapat dilakukan perbaikan periode September 2015 s/d September 2016 .....	98
Tabel 4.10.	Daftar harga jual normal dan harga jual setelah diturunkan untuk kemeja pria .....	100
Tabel 4.11.	Daftar harga jual normal dan harga jual setelah diturunkan untuk baju wanita.....	101
Tabel 4.12.	Daftar harga jual normal dan harga jual setelah diturunkan untuk terusan wanita .....	102
Tabel 4.13.	Penurunan keuntungan untuk kemeja pria bulan Oktober 2016 .....	103
Tabel 4.14.	Penurunan keuntungan untuk baju wanita bulan Oktober 2016.....	104
Tabel 4.15.	Penurunan keuntungan untuk terusan wanita bulan Oktober 2016....	105

Tabel 4.16.	Jumlah resleting dan kancing yang digunakan untuk perbaikan periode September 2015 s/d September 2016 .....	106
Tabel 4.17.	Perhitungan biaya perbaikan resleting periode September 2015 s/d September 2016 .....	108
Tabel 4.18.	Perhitungan biaya perbaikan kancing periode September 2015 s/d September 2016 .....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Diagram Sebab Akibat .....	34
Gambar 3.1.	Kerangka Penelitian .....	42
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi Perusahaan Perseorangan Lainy Gumulya .....	44
Gambar 4.1.	<i>Cause and effect diagram</i> mengenai faktor penyebab target produksi yang telah ditetapkan tidak tercapai. ....	117

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara kepada Direktur pada Tahap *Planning*.
- Lampiran 2. Hasil Observasi Tahap *Planning*.
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Direktur Perusahaan pada Tahap *Field Work*.
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer Bagian Produksi pada Tahap *Field Work*.
- Lampiran 5. Hasil Observasi Mengenai Proses Produksi Perusahaan pada Tahap *Field Work*.
- Lampiran 6. Hasil Foto Observasi pada Tahap *Planning* dan *Field Work*.
- Lampiran 7. Perhitungan Biaya Penambahan Tenaga Kerja
- Lampiran 8. Struktur Organisasi dan *Job Description* Rekomendasi.
- Lampiran 9. Laporan Penjualan Perusahaan Periode September 2015 s/d Oktober 2016.
- Lampiran10. Perhitungan Total Biaya Produksi atas Produksi Aktual Periode September 2015 s/d September 2016.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan zaman, di mana kemajuan teknologi dan informasi terus menerus berkembang, membuat pertumbuhan bisnis di Indonesia juga semakin pesat. Hal ini dapat dilihat dari tingginya persaingan bisnis untuk industri yang bergerak di bidang sandang, karena semakin berkembangnya produk-produk buatan lokal, masuknya merek-merek pakaian internasional di Indonesia, bisnis penjualan secara *online* yang memberikan kemudahan dalam melakukan pembelian dan banyaknya penjual yang menjajakan beragam variasi pakaian dengan harga yang terjangkau. Agar dapat menjaga eksistensinya, suatu perusahaan harus mampu mengikuti setiap perubahan dan perkembangan zaman yang terjadi agar dapat memenuhi setiap kebutuhan konsumen. Kemudahan para pesaing untuk memasuki pasar juga menjadi ancaman bagi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus terus mengembangkan suatu produk dan jasa yang berkualitas sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dengan pesaing lain.

Seperti yang telah diketahui, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang sama, yaitu mendapatkan laba yang optimal, melakukan ekspansi usaha, dan *going concern*. Hal tersebut dapat dicapai apabila kinerja perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien dan terdapat sinergi antara setiap aktivitas bisnis yang terkait seperti aktivitas produksi harus didukung pula dengan pembelian bahan baku dengan kualitas yang baik dan pengelolaan persediaan yang tepat. Pembelian bahan baku dan pengelolaan persediaan harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk dapat mencapai target produksi.

Suatu perusahaan pasti memiliki suatu target yang hendak dicapai dalam menjalankan bisnis usahanya, apabila target yang telah ditetapkan perusahaan tidak tercapai dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut tidak beroperasi secara efektif. Tetapi apabila target perusahaan tercapai tetapi perusahaan mengeluarkan biaya yang berlebihan untuk mencapai target tersebut maka perusahaan dikatakan tidak efisien dalam menggunakan sumber daya, karena perusahaan tidak dapat

mengelola sumber daya secara optimal, baik yang dimiliki di dalam maupun di luar perusahaan.

Salah satu bisnis usaha yang sedang berkembang di Indonesia adalah bisnis garmen. Alasan mengapa bisnis garmen sedang berkembang adalah yang pertama karena pakaian merupakan salah satu kebutuhan dasar yang harus dimiliki oleh manusia sehingga pangsa pasar yang bisa dicapai sangat luas dari anak kecil hingga orang dewasa dan alasan yang kedua adalah tidak seperti industri lain yang mungkin membutuhkan mesin dengan teknologi yang canggih untuk menjalankan operasi bisnisnya, sehingga banyak sekali pengusaha-pengusaha yang mulai memasuki bisnis garmen tersebut dan berusaha agar produk yang dihasilkannya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Demikian pula dengan perusahaan perseorangan Lainy Gumulya yang telah bergerak di industri garmen sejak tahun 1980. Mengingat batik merupakan salah satu ciri khas budaya Indonesia, maka perusahaan melihat peluang untuk memproduksi kemeja dengan berbahan dasar kain batik. Lainy Gumulya merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri garmen di mana perusahaan menghasilkan pakaian yang bervariasi dengan berbahan dasar kain batik mulai dari kemeja laki-laki, baju dan terusan untuk wanita. Perusahaan selama ini terus menerus melakukan perkembangan agar pakaian batiknya dapat terus memberikan kualitas terbaik dan menjadi yang paling unggul di Indonesia.

Dalam perusahaan manufaktur, tentu saja yang menjadi aktivitas utamanya adalah proses produksi, karena perusahaan mentransformasi bahan baku (*input*) menjadi barang jadi (*finished goods*) sehingga memiliki suatu nilai yang kemudian dapat dijual kepada konsumen. Proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan masih sering mengalami kendala dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Target produksi yang tidak tercapai dapat disebabkan karena adanya kesulitan untuk menyesuaikan model pakaian yang terus berubah, butuh ketelitian ekstra untuk menjahit beberapa bahan kain batik, bahan baku yang dikirimkan *supplier* kadang memiliki kualitas yang tidak baik, tenaga kerja yang ada tidak kompeten dan kapasitas mesin tidak memadai.

Target produksi dikatakan efektif apabila total produksi aktual memenuhi kualitas perusahaan dan mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

Tetapi apabila dalam mencapai target produksi tersebut diikuti dengan penambahan pengeluaran biaya seperti biaya lembur yang tinggi dan biaya-biaya tambahan lain untuk mencapai target produksi, maka perusahaan dikatakan tidak efisien karena perusahaan tidak dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Apabila proses produksi secara terus menerus tidak berjalan secara efektif dan efisien maka berdampak pada tidak tercapainya target produksi yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memenuhi pesanan pelanggan dan laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian proses produksi yang memadai agar pelaksanaan kegiatan produksi dapat berjalan dengan baik dan perusahaan dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

Untuk mengurangi segala kelemahan yang telah menghambat kinerja operasi di perusahaan, perusahaan membutuhkan suatu pemeriksaan operasional terhadap proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi untuk mengetahui penyebab target produksi yang telah ditetapkan tidak tercapai, sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi dan saran yang diharapkan dapat menunjang kinerja perusahaan kedepannya. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di perusahaan yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di industri garmen berbahan baku kain batik, agar dapat meningkatkan proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga dapat mencapai target produksi.

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan peneliti sebelumnya, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini. Berikut adalah permasalahan yang dibahas terhadap kegiatan produksi di perusahaan :

1. Bagaimana proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan selama ini dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan target produksi menjadi tidak tercapai di perusahaan?

3. Berapa besar biaya yang ditanggung perusahaan akibat perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang kurang memadai sehingga target produksi tidak tercapai?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka peneliti menentukan tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya pemeriksaan operasional atas proses produksi di perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan selama ini dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan target produksi tidak tercapai di perusahaan.
3. Mengetahui besar biaya yang ditanggung perusahaan akibat perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang kurang memadai sehingga target produksi tidak tercapai.

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya untuk peneliti sendiri tetapi dapat bermanfaat bagi pihak-pihak lain yang terkait. Berikut adalah kegunaan dari penelitian terkait pemeriksaan operasional terhadap proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan dalam upaya mencapai target produksi yang telah ditetapkan, yaitu :

#### 1. Bagi perusahaan

Melalui penelitian yang dilakukan, perusahaan diharapkan dapat melakukan evaluasi atas proses produksi yang dijalankan selama ini, mengetahui setiap kelebihan dan kelemahan dari proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi, dan dapat mengetahui penyebab dan dampak dari target produksi yang tidak tercapai di perusahaan. Penelitian ini juga dilakukan untuk meningkatkan pemahaman pentingnya dilakukan pemeriksaan operasional dalam kegiatan produksi perusahaan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan pula perusahaan dapat menjalankan setiap rekomendasi dan saran yang telah diberikan agar dapat

menyelesaikan masalah yang dihadapi dan perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang lebih efektif dan efisien sehingga target produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

## 2. Bagi pembaca

Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan informasi, pengetahuan dan dapat memperluas wawasan pembaca mengenai proses produksi yang bergerak di industri garmen. Selain itu, pembaca dapat lebih memahami peranan pemeriksaan operasional terutama dalam proses produksi pada perusahaan manufaktur yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam upaya mencapai target produksi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pembaca yang sedang melakukan penelitian yang sama.

## 3. Bagi peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti dapat memahami lebih jauh tentang proses produksi pada perusahaan manufaktur. Peneliti juga mendapatkan pengalaman dalam melakukan pemeriksaan operasional secara nyata di perusahaan karena peneliti dapat mengimplementasikan dan mempraktikkan ilmu dan teori-teori atas pemeriksaan operasional yang telah didapatkan selama perkuliahan sehingga dapat membantu perusahaan dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan manufaktur agar berjalan secara lebih efektif dan efisien sehingga perusahaan mampu dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Perkembangan bisnis yang terus berkembang, membuat persaingan bisnis semakin ketat sehingga menuntut setiap perusahaan untuk memiliki suatu keunggulan kompetitif. Menurut David (2011:11), keunggulan kompetitif merupakan segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing lainnya. Untuk mendapatkan hal tersebut tentu saja setiap aktivitas di perusahaan harus berjalan secara efektif dan efisien agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki daya saing sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien, maka dibutuhkan suatu pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi area tertentu yang dianggap membutuhkan perbaikan positif secara berkelanjutan atau secara terus menerus. Pemeriksaan operasional dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis untuk mengevaluasi kinerja operasi suatu perusahaan yang tujuan akhirnya adalah memberikan suatu rekomendasi untuk perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan operasional ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan setiap kinerja usahanya sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam suatu perusahaan manufaktur, proses produksi merupakan ujung tombak suatu perusahaan yang dianggap penting karena kegiatan utama perusahaan adalah mengubah atau mentransformasi bahan baku menjadi barang jadi sehingga proses produksi harus berjalan secara efektif dan efisien agar barang yang dihasilkan juga berkualitas sehingga dapat dilakukan penjualan dan memperoleh keuntungan. Proses produksi menurut Assauri (2008:105) merupakan suatu teknik mengubah masukan (*input*) seperti bahan baku dan memanfaatkan sumber daya manusia dan mesin sehingga dapat menghasilkan suatu keluaran (*output*) berupa barang dan jasa yang memiliki suatu nilai. Suatu proses produksi dikatakan efektif dan efisien apabila perusahaan dapat mencapai target produksi yang telah direncanakan dalam jumlah dan waktu yang tepat serta dapat menghasilkan produk yang berkualitas dengan menggunakan sumber daya yang optimal.

Untuk mencapai proses produksi yang efektif dan efisien, maka dibutuhkan suatu perencanaan produksi yang tepat, menurut Assauri (2008:181) perencanaan produksi merupakan perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan sebelumnya mengenai sumber daya (bahan baku, mesin, tenaga kerja, modal, dan peralatan lain) yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu barang dalam suatu periode tertentu di masa yang akan datang. Perencanaan produksi berbeda-beda tergantung dengan kebijakan perusahaan, tetapi dalam menyusun perencanaan produksi harus benar-benar memperhatikan keadaan dan kemampuan perusahaan sehingga memungkinkan dilaksanakan perencanaan produksi. Menurut Assauri (2008:186) perencanaan produksi dibuat berdasarkan dengan ramalan penjualan di

masa yang akan datang sehingga perusahaan dapat menentukan barang apa yang akan diproduksi, jumlah barang yang akan diproduksi, kapan produksi akan dimulai dan kapan selesai, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan target produksi, serta bahan baku dan mesin-mesin yang diperlukan dalam proses produksi tersebut. Apabila perencanaan produksi tidak dilakukan dengan tepat maka perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen, sumber daya yang ada tidak digunakan secara optimal yang berujung pada pengeluaran biaya produksi yang berlebihan sehingga perusahaan sulit untuk bersaing karena tidak dapat menjual produknya dengan harga yang kompetitif.

Suatu perencanaan produksi yang baik juga harus didukung oleh pengendalian, akan menjadi percuma apabila perencanaan telah dilakukan dengan tepat tetapi pengendaliannya tidak optimal. Agar suatu pengendalian produksi dapat berjalan dengan baik, menurut Assauri (2008:19) dibutuhkan suatu manajemen produksi yang dapat mengatur dan mengoordinasikan penggunaan sumber daya (manusia, alat, bahan baku) secara efektif dan efisien agar dapat menghasilkan dan menambahkan nilai dari suatu barang dan jasa. Apabila pengendalian produksi tidak dijalankan secara efektif dan efisien maka dapat menimbulkan pengeluaran biaya tambahan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Untuk memastikan perencanaan produksi dapat dilaksanakan dengan baik maka dibutuhkan suatu pengendalian yang memastikan bahwa hasil produksi telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan, baik dalam jumlah, ketepatan waktu, dan kualitas.

Pencapaian target produksi sangat berhubungan dengan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya mencapai target produksi adalah dengan melakukan pembelian bahan baku dengan kuantitas yang besar agar tidak terjadi kekurangan bahan baku, tetapi perusahaan mengalami penumpukan persediaan sehingga biaya penyimpanan menjadi tidak efisien. Sebaliknya, jika perusahaan melakukan pembelian bahan baku dengan kuantitas yang rendah, maka dapat membuat perusahaan kekurangan bahan baku yang dibutuhkan dan target produksi menjadi tidak tercapai sehingga perusahaan menjadi tidak efektif. Jika perusahaan kekurangan bahan baku maka perusahaan perlu melakukan pembelian bahan baku tambahan dengan harga yang lebih mahal dari biasanya sehingga menyebabkan

pengeluaran biaya pembelian yang tidak efisien. Apabila perencanaan pembelian bahan baku sudah tepat tetapi perusahaan tidak dapat mengelolanya dengan optimal, maka perusahaan menjadi tidak efisien dalam mengelola bahan baku karena bahan baku bisa jadi rusak, motif kain sudah ketinggalan zaman, terjadi pemborosan bahan baku yang menyebabkan banyak sisa bahan baku yang menjadi terbuang dan pembelian bahan baku tambahan dengan harga yang lebih mahal sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Dalam upaya untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti untuk menganalisis dan mengevaluasi lebih dalam mengenai proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan. Untuk mencari dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi maka peneliti menggunakan alat bantu yaitu *cause and effect diagram*. Menurut Horngren, dkk (2015:763) terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan operasi perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien yaitu faktor manusia, metode yang digunakan, mesin, dan bahan baku yang tersedia. Diharapkan dengan menggunakan diagram tersebut, dapat memudahkan peneliti untuk menemukan penyebab permasalahan sehingga dapat ditemukan solusi dan rekomendasi penyelesaian yang tepat guna mencapai target produksi yang telah ditetapkan.