

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PROSES
PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
DAN EFISIENSI PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT. CD PRINT)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Stevie Valenthia
6041901057

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN – PT No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2023

**OPERATIONAL EXAMINATION ON THE PLANNING
AND CONTROL OF THE PRODUCTION PROCESS TO
IMPROVE COMPANY EFFECTIVENESS AND
EFFICIENCY
(CASE STUDY AT PT. CD PRINT)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By:

Stevie Valenthia

6041901057

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING**

Accredited by National Accreditation Agency

No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2023

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PADA PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT. CD PRINT)**

Oleh:

Stevie Valenthia

6041901057

Bandung, 03 Januari 2023

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Felisia, SE., AMA., M.Ak., CMA.

Pembimbing Skripsi,

Dr. Amelia Setiawan, SE., M.Ak., Ak., CISA., CA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Stevie Valenthia
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 25 Desember 2000
Nomor Pokok Mahasiswa : 6041901057
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PADA PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT. CD PRINT)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Dr. Amelia Setiawan, SE., M.Ak., Ak.,
CISA., CA.

MENYATAKAN

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 ada 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: 03 Januari 2023

Pembuat Pernyataan:



(Stevie Valenthia)

ABSTRAK

Adanya persaingan yang ketat antar perusahaan dan tujuan setiap perusahaan yang sama untuk menghasilkan laba yang paling maksimal menyebabkan perlunya keunggulan kompetitif perusahaan dalam beroperasi secara efektif dan efisien. Terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang *printing*, yang mana salah satunya adalah PT. CD Print, proses produksi adalah proses utama dengan mengubah *input* hingga menjadi *output* untuk pelanggan. Proses merencanakan dan mengendalikan proses produksi tentu perlu dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai proses yang efektif dan efisien. Peneliti melakukan pemeriksaan operasional pada proses produksi di PT. CD Print dengan tujuan untuk menilai serta mengevaluasi apakah proses produksi telah efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional merupakan proses menganalisis kegiatan operasi suatu perusahaan apakah sudah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis serta dapat mengidentifikasi area permasalahan yang sering terjadi agar menemukan langkah terbaik untuk perbaikan yang positif secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional ini menghasilkan usulan rekomendasi yang berguna bagi manajemen dalam mempertimbangkan langkah perbaikan. Prinsip dari perencanaan dan pengendalian produksi adalah merencanakan pekerjaan dan kemudian kerjakan rencana. Proses perencanaan dan pengendalian produksi harus memperhatikan penerapan rencana dengan menjadwalkan pekerjaan dengan rinci, melakukan pembagian tugas, serta melakukan koordinasi dengan seluruh departemen yang ada di perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif yaitu mengumpulkan data yang dapat menggambarkan topik yang diminati, karakteristik sebuah perusahaan, mengetahui faktor-faktor situasi tertentu, serta membantu membuat keputusan sederhana untuk perusahaan. Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data yaitu dari studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi serta studi literatur. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan tahapan pemeriksaan operasional untuk ditemukan kelemahan dan rekomendasinya. Objek dari penelitian ini adalah PT. CD Print yang bergerak pada industri percetakan kain (*printing*).

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti berhasil menemukan beberapa kelemahan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian proses produksi yaitu proses perencanaan aktivitas produksi yang kurang memadai, proses pengendalian aktivitas produksi yang kurang memadai, serta proses pencatatan dan dokumentasi berkaitan dengan aktivitas produksi yang kurang memadai. Kelemahan yang ada membuat proses perencanaan dan pengendalian menjadi kurang efektif dan efisien. Kelemahan utama pada PT. CD Print adalah memberikan seluruh informasi hanya secara lisan dan tidak membuat dokumen resmi mengenai perencanaan produksi, permintaan pembelian bahan baku, permintaan bahan baku, revisi dari pelanggan, dan dokumen saat perpindahan barang. Selain itu, PT. CD Print tidak ada pembagian tugas, penyimpanan bahan baku yang terstruktur, tidak memiliki alat yang menunjang pengendalian produksi dan tidak mementingkan keselamatan karyawan. Maka, rekomendasi yang diberikan peneliti adalah membuat dokumen terkait perencanaan dan pengendalian produksi, memberikan pembagian tugas, saran atas penyimpanan bahan baku yang lebih terstruktur, membeli alat yang menunjang proses pengendalian produksi dan lebih memperhatikan karyawan. Melalui penerapan usulan rekomendasi yang dihasilkan dari pemeriksaan operasional, PT. CD Print dapat melaksanakan perbaikan atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian, proses produksi, efektif dan efisien.

ABSTRACT

The existence of intense competition between companies and the goal of each company is the same to generate maximum profits, causing the need for a company's competitive advantage in operating effectively and efficiently. Especially in companies engaged in printing, one of which is PT. CD Print, the production process is the main process by changing inputs to become outputs for customers. The process of planning and control of the production process certainly needs to be carried out by the company to achieve an effective and efficient process. Researchers conducted operational examination on the production process at PT. CD Print with the aim of assessing and evaluating whether the production process has been effective and efficient.

Operational examination is the process of analyzing a company's operational activities whether they are running effectively, efficiently and economically and can identify problem areas that often occur in order to find the best steps for positive continuous improvement. This operational review resulted in useful recommendations for management in considering corrective measures. The principle of production planning and control is to plan the work and then carry out the plan. The production planning and control process must pay attention to the implementation of plans by scheduling work in detail, dividing tasks, and coordinating with all departments in the company.

The research method used is a descriptive study, that is collecting data that can describe the topics of interest, the characteristics of a company, knowing the factors of a particular situation, and helping make simple decisions for the company. This study used two data collection techniques, from field studies consisting of interviews, observation, and documentation, then literature studies. The data obtained is then processed using operational examination stages to find weaknesses and recommendations. The object of this research is PT. CD Print engaged in the fabric printing industry (printing).

Based on the results of operational examination, the researchers managed to find several weaknesses related to the planning and control of the production process, that is the inadequate production activity planning process, inadequate production activity control process, and inadequate recording and documentation processes related to production activities. Existing weaknesses make the planning and control process less effective and efficient. The main weakness in PT. CD Print is to provide all information only verbally and does not create official documents regarding production planning, requests for purchase of raw materials, requests for raw materials, revisions from customers, and documents when moving goods. In addition, PT. CD Print has no segregation of duties, structured storage of raw materials, does not have tools to support production control and does not prioritize employee safety. So, the recommendations given by the researcher are to make documents related to production planning and control, provide segregation of duties, suggestions for more structured storage of raw materials, purchase tools that support the production control process and pay more attention to employees. Through the implementation of the recommendations resulting from operational audits, PT. CD Print can carry out improvements to the planning and control of the production process to increase the effectiveness and efficiency of the company.

Keywords: operational examination, planning and control, production process, effective and efficient.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas segala berkat dan penyertaan-Nya selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional atas Perencanaan dan Pengendalian pada Proses Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. CD Print)” dengan baik. Skripsi ini diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini peneliti akan memberikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti dalam menyusun skripsi ini, diantaranya:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat, hikmat, rahmat, serta penyertaan-Nya yang selalu diberikan kepada peneliti.
2. Papi dan Mami yang selalu memberikan doa, dukungan secara moral, nasihat, perhatian, dan kasih sayang sehingga peneliti dapat terus memiliki semangat dalam menyelesaikan studi dan skripsi ini.
3. Koko Stephen Valencius yang membiayai kehidupan dan studi peneliti, mendoakan, mendukung secara moral, nasihat, mendengarkan keluh kesah, dan memberikan semangat kepada peneliti selama menyelesaikan studi dan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Amelia Setiawan, SE., M.Ak., Ak., CISA., CA. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan, bimbingan, ilmu, perhatian, saran, dukungan, waktu, dan tenaga selama peneliti menyusun skripsi ini.
5. Koko Chandra Permana, Cici Monita Sutedja, dan Marcella Christy Permana yang telah memperkenalkan penulis dengan pemilik PT. CD Print, memberikan doa, semangat dan dukungan kepada peneliti.
6. Bapak Tatang dan Ibu Andriyani selaku pemilik PT. CD Print yang telah memberikan izin dan waktu untuk peneliti melakukan penelitian.
7. Kepala bagian dan seluruh karyawan PT. CD Print yang telah membantu peneliti dengan menjawab pertanyaan agar dapat menyusun skripsi ini.

8. Ibu Felisia, SE., AMA., M.Ak., CMA. selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi.
9. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
10. Ibu Monica Paramita Ratna Putri Dewanti, S.E., M.Ak selaku dosen wali peneliti yang selalu memberikan saran dan bantuan selama proses perkuliahan.
11. Seluruh dosen pengajar Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu, waktu dan tenaga untuk mengajarkan peneliti selama proses perkuliahan.
12. Seluruh dosen penguji skripsi dalam sidang sarjana yang telah memberikan saran dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
13. Bapak Ivan Prasetya, SE., MSM., M.Eng. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni serta Biro Kemahasiswaan dan Alumni Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan 100% bantuan keuangan kepada peneliti selama 4 semester.
14. Seluruh staf administrasi tata usaha dan perpustakaan yang membantu peneliti selama penyusunan skripsi.
15. Jessica Samantha, Theresia Noviantika, Celia Amelia Widjaja yang telah menjadi teman seperjuangan peneliti dalam menyusun skripsi, mendengarkan keluh kesah, serta memberikan semangat dan dukungan.
16. Pricilla Agatha Irawan dan Valencia Clarissa yang telah menemani peneliti dimasa perkuliahan semester akhir, serta memberikan semangat dan dukungan.
17. Grup Buaya Akun yaitu David Pratama Kaslim, Vincentsius Alvin Suhardi, Theresia, Arabella, dan Scholastica yang menjadi teman sepenjuangan, memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti.
18. Cici Anne Maryane, Koko Nino Marcelino, Grup Fire of Revival, dan Tim Pelayanan GBI Kebonjati 25 Bandung yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti.
19. Teman-teman seperjuangan skripsi dalam satu dosen bimbingan yang telah membantu, mendukung dan memberikan semangat dalam proses penulisan skripsi ini.
20. Teman-teman Akuntansi UNPAR 2019 lainnya yang memberikan dukungan, doa, bantuan, dan semangat selama masa perkuliahan.

21. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini,

Peneliti sadar bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, peneliti bersedia menerima kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, peneliti memohon maaf apabila terdapat kesalahan yang tidak disengaja dan kurang berkenan bagi pembaca. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi seluruh pihak yang memerlukan.

Bandung, 03 Januari 2023



Stevie Valenthia

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	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	11
2.1. Pemeriksaan	11
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	11
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan	12
2.2. Pemeriksaan Operasional	13
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	13
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	13
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	15
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional	16
2.3. Pengendalian Internal	21
2.3.1. Pengertian Pengendalian Internal	21
2.3.2. Tujuan Pengendalian Internal	22
2.3.3. Fungsi Pengendalian Internal	22
2.3.4. Komponen Pengendalian Internal	23
2.4. Proses Produksi	26
2.4.1. Pengertian Proses Produksi	26
2.4.2. Fungsi Proses Produksi	27
2.5. Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi	27

2.5.1 Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi.....	28
2.6. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis.....	29
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	30
3.1. Metode Penelitian.....	30
3.1.1. Sumber Data	30
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	33
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	34
3.2. Objek Penelitian	37
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	37
3.2.2. Struktur Organisasi	38
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan	39
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan.....	40
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>).....	44
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Programs Phase</i>)	56
4.3. Tahap Penelitian Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	59
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Pemilik PT. CD Print Mengenai Kebijakan, Prosedur serta Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan.....	60
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala <i>Follow Up</i> , Kepala Gambar <i>Design</i> , Kepala Afdruk, Kepala <i>Sample & Matching</i> Warna, dan Kepala <i>Group</i> per <i>Design</i> untuk Memahami Proses Perencanaan Produksi.....	64
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala <i>Follow Up</i> , Kepala <i>Group</i> per <i>Design</i> , serta Kepala <i>Quality Control & Pengiriman</i> untuk Memahami Proses Pengendalian Produksi.....	69
4.3.4. Hasil Observasi Langsung atas Proses Perencanaan Produksi serta Membandingkan dengan Prosedur dan Dokumentasi yang Diketahui dari Hasil Wawancara Sebelumnya.....	74
4.3.5. Hasil Observasi Langsung atas Proses Pengendalian Produksi serta Membandingkan dengan Prosedur yang Diketahui dari Hasil Wawancara Sebelumnya.....	78
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Findings and Recommendations Phase</i>)	82
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Atas Perencanaan dan Pengendalian Pada Proses Produksi	95

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	100
5.1. Kesimpulan.....	100
5.2. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN.....	108
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	144

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Tabel Penilaian Risiko	45
Tabel 4.2. Analisis Risiko	46
Tabel 4.3. Jam Kerja Karyawan PT. CD Print.....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran.....	10
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	36
Gambar 3.2. Bagan Struktur Organisasi PT. CD Print	38
Gambar 3.3. Gambaran Umum Proses Produksi PT. CD Print	43

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Pemilik PT. CD Print (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2 Hasil Observasi di PT. CD Print (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Pemilik PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Kepala *Follow Up* Terkait Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Kepala Gambar *Design* Terkait Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Kepala Afdruck Terkait Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Kepala *Sample & Matching* Warna Terkait Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 8 Hasil Wawancara dengan Kepala *Group per Design* Terkait Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 9 Hasil Wawancara dengan Kepala *Follow Up* Terkait Pengendalian Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 10 Hasil Wawancara dengan Kepala *Group per Design* Terkait Pengendalian Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 11 Hasil Wawancara dengan Kepala *Quality Control & Pengiriman* Terkait Pengendalian Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 12 Hasil Observasi Proses Perencanaan Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 13 Hasil Observasi Proses Pengendalian Produksi di PT. CD Print (Tahap Penelitian Lapangan)
- Lampiran 14 Dokumen *Bill of Material* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 15 Dokumen *Operation Lists* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 16 Dokumen *Purchase Requisition* yang Diusulkan oleh Peneliti

- Lampiran 17 Dokumen *Job Time Ticket* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 18 Dokumen *Master Production Schedule* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 19 Dokumen *Material Requisition* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 20 Dokumen Revisi dari Pelanggan yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 21 Dokumen *Move Ticket* yang Diusulkan oleh Peneliti

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap manusia pasti memiliki kebutuhan primer yang sangat diperlukan dan dipenuhi agar dapat melangsungkan hidupnya dengan layak. Kebutuhan primer ini terbagi menjadi tiga yaitu sandang, pangan, papan. Kebutuhan sandang memiliki tujuan untuk melindungi tubuh manusia dalam hal ini berupa pakaian. Maka dari itu, bisnis dalam dunia pakaian atau *fashion* sedang berkembang dengan pesat khususnya di kota Bandung. Kota Bandung merupakan salah satu pusat *fashion* di Pulau Jawa yang menghadirkan banyak ide baru dan inovasi yang menarik perhatian masyarakat. Tak heran jika banyak *mall* yang didalamnya terdapat banyak toko pakaian atau distro bermunculan di Bandung. Hal ini menyebabkan tingginya permintaan pakaian dengan desain unik yang perlu di *printing* serta banyaknya pelaku usaha dibidang sablon dan *printing*. Untuk itu, persaingan antara perusahaan menjadi semakin ketat dan menjadi tantangan untuk dapat menyesuaikan diri atas perkembangan bisnis dalam bidang sablon dan *printing*.

Adanya persaingan yang ketat antar perusahaan dan tujuan setiap perusahaan yang sama untuk menghasilkan laba semaksimal mungkin menyebabkan perlunya keunggulan kompetitif agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tingginya tingkat permintaan pelanggan membuat perusahaan harus segera memenuhinya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Penting juga bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat efektivitas dan efisiensi pada setiap proses bisnisnya. Salah satu proses bisnis yang paling penting dimiliki perusahaan adalah proses produksi. Pada perusahaan sablon dan *printing* proses produksi akan menjadi proses utama dengan mengubah *input* hingga menjadi *output* untuk pelanggan. *Output* yang telah dihasilkan diharapkan dapat bermanfaat bagi pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan baik dari segi kualitas produk, kuantitas yang sesuai dengan pesanan dan ketepatan waktu agar dapat digunakan sesuai dengan keperluannya.

Penting bagi perusahaan untuk berkomitmen, bertindak serta memperhatikan segi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menghasilkan

produk. Untuk memperhatikan seluruh aspek tersebut, pasti ditemukan hambatan-hambatan yang akan terjadi sehingga akan memengaruhi proses produksi dalam perusahaan. Salah satu contoh proses produksi yang tidak optimal adalah kekeliruan dalam merencanakan serta mengendalikan produksi sehingga tidak efektif dan efisien. Perusahaan yang terlalu mementingkan kualitas akan memakan waktu yang banyak untuk melakukan pengecekan terhadap kualitas sehingga ketepatan waktu penyelesaian pesanan menjadi lebih lambat. Juga halnya apabila perusahaan terlalu mementingkan kuantitas tanpa mengecek kualitas akan membuat pelanggan menjadi kecewa. Kemudian juga apabila perusahaan terlalu mementingkan ketepatan waktu tanpa memperhatikan kualitas dan kuantitas juga akan menimbulkan keluhan dari pelanggan sehingga nama baik perusahaan menjadi buruk. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan seluruh aspek dalam proses produksi agar tujuan perusahaan tercapai dan menimbulkan kepuasan dari pelanggan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan serta menyeimbangkan seluruh aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam proses produksi tentunya diperlukan perencanaan dan pengendalian yang baik sebagai dasar perusahaan dalam menjalankan proses produksinya. Namun, tak dapat dipungkiri bahwa pada kenyataannya, masih terdapat banyak kendala yang terjadi dalam proses produksi. Perencanaan dan pengendalian yang kurang baik akan menghambat proses produksi serta membuat aktivitas tersebut menjadi tidak efektif dan efisien. Namun, perencanaan dan pengendalian yang baik pula belum tentu menjamin perusahaan melakukan proses produksi dengan efektif dan efisien serta memiliki kelemahan sehingga menyebabkan terjadinya masalah dalam proses produksi. Maka dari itu, diperlukan pemeriksaan operasional untuk membantu perusahaan dalam menemukan aktivitas yang tidak efektif dan efisien dalam proses produksinya untuk dievaluasi dan mengambil tindakan korektif untuk kedepannya.

PT. CD Print merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *printing*. Perusahaan ini berlokasi di daerah Katapang, Kabupaten Bandung. PT. CD Print menerima *printing* dari merek lokal hingga internasional sesuai dengan pesanan pelanggan (*custom*). Seluruh pesanan yang diterima oleh PT. CD Print akan dibuat secara terencana. Namun, tidak menutup kemungkinan adanya pesanan dadakan yang membuat kapasitas produksi menumpuk. Hal ini akan menyebabkan penyelesaian

proses produksi menjadi terlambat dan menambah pengeluaran biaya-biaya gaji, listrik, denda, dan biaya lainnya apabila melewati tenggat waktu dari pelanggan. Tak hanya itu, akan terdapat juga produk cacat akibat kesalahan yang terjadi dari sisi manusia, mesin ataupun metode yang digunakan.

Proses merencanakan dan mengendalikan proses produksi tentu perlu dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai proses yang efektif dan efisien. Perencanaan dan pengendalian proses produksi yang tidak baik membuat kinerja perusahaan tidak efektif dan efisien serta menimbulkan kerugian pada perusahaan. Permasalahan akibat kurangnya perencanaan dan pengendalian ketika mengatur proses produksi membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mengejar penyelesaian pesanan pelanggan. Laba perusahaan akan tidak optimal jika perusahaan terus mengeluarkan biaya tambahan seperti lembur karyawan, listrik, denda dan biaya-biaya lainnya.

Oleh karena itu, agar perencanaan dan pengendalian proses produksi pada perusahaan dapat lebih baik, maka diperlukan pemeriksaan operasional pada proses produksi di perusahaan dengan tujuan untuk menilai serta mengevaluasi apakah proses produksi telah efektif dan efisien. Melalui pemeriksaan tersebut diharapkan dapat ditemukan faktor penyebab masalah yang terjadi pada proses produksi supaya dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk mencegah dan memperbaiki, sehingga pengendalian atas proses produksi oleh perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti mengidentifikasi rumusan masalah untuk diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan serta prosedur dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print?
2. Bagaimana perencanaan dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print?
3. Bagaimana pengendalian dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print?

4. Bagaimana dampak yang terjadi dari proses perencanaan dan pengendalian produksi yang selama ini telah berlangsung di perusahaan terhadap efektivitas dan efisiensi proses produksi?
5. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi di PT. CD Print?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah disebutkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kebijakan serta prosedur dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print.
2. Mengetahui dan menganalisis perencanaan dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print.
3. Mengetahui dan menganalisis pengendalian dalam proses produksi yang diterapkan oleh PT. CD Print.
4. Mengetahui dampak yang terjadi dari proses perencanaan dan pengendalian produksi yang selama ini telah berlangsung di perusahaan terhadap efektivitas dan efisiensi proses produksi.
5. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian pada proses produksi di PT. CD Print.

1.4. Kegunaan Penelitian

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna untuk pihak manajemen perusahaan yang selanjutnya digunakan untuk mengevaluasi setiap kebijakan dan prosedur dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi. Melalui penelitian ini juga perusahaan dapat mempertimbangkan rekomendasi serta saran yang diberikan untuk diterapkan agar setiap proses produksi menjadi efektif dan efisien.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan serta pengetahuan yang baru kepada pembaca mengenai pemeriksaan operasional atas proses produksi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya atau penelitian dengan topik yang sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dengan banyaknya perusahaan yang menghasilkan produk yang sama serta ada dalam pangsa pasar yang sama mengakibatkan penawaran tidak seimbang dengan permintaan produk. Perusahaan perlu menerapkan strategi dan cara yang efektif dan efisien untuk meningkatkan laba dan mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan terus bersaing secara ketat sehingga sangat penting untuk memiliki keunggulan kompetitif. Menurut David dan David (2017:36), keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan sangat baik dibandingkan dengan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan pesaing, atau sumber daya apa pun yang dimiliki perusahaan yang diinginkan oleh perusahaan pesaing. Perusahaan harus terus berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan beradaptasi dengan keadaan serta merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi strategi yang diterapkan perusahaan.

Apabila perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif, maka sulit bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Namun, keunggulan kompetitif ini sulit untuk dicapai dan perusahaan terkadang lalai dalam melaksanakan kegiatan operasinya. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemeriksaan operasional supaya perusahaan mengetahui risiko pada proses produksi, langkah untuk mengatasi risiko serta dapat mengambil tindakan korektif agar efektivitas dan efisiensi perusahaan dapat meningkat. Perusahaan dapat melakukan tindakan transformasi dan koreksi melalui rekomendasi dari temuan pemeriksaan operasional agar perusahaan dapat unggul dalam bersaing di industri yang sejenis.

Definisi pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah proses untuk menganalisis operasi internal dan kegiatan perusahaan untuk menentukan area-area yang memerlukan perbaikan yang berkelanjutan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Reider (2002:25) bahwa pemeriksaan operasional merupakan proses evaluasi

efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari setiap dan semua operasi yang ada dalam perusahaan. Arti dari operasi yang efektif adalah ketika kegiatan operasi berhasil mencapai tujuan perusahaan. Operasi yang efisien adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Dan operasi yang ekonomis adalah mengoptimalkan penggunaan dana dalam mengoperasikan sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Murdock (2017:10), audit operasional adalah cara untuk mengevaluasi manajemen yang berorientasi pada masa depan, independen, sistematis, berfokus pada bisnis serta aktivitas organisasi yang dikendalikan oleh manajemen dan pihak ketiga. Audit operasional dilakukan untuk mendeteksi anomali dan menyakinkan bahwa sumber daya perusahaan telah digunakan dengan penuh tanggung jawab, memiliki organisasi yang terstruktur, dan perusahaan telah melakukan operasi dengan cara yang baik.

Tujuan umum dari pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:30) adalah menilai kinerja dalam perusahaan, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, serta mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan yang lebih lanjut. Jadi, pemeriksaan operasional dapat digunakan untuk menemukan ketidaksesuaian antara kriteria dan praktik lapangan serta memberikan saran dan rekomendasi agar setiap kegiatan operasi perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Kemudian, tujuan audit operasional menurut Murdock (2017:10) yaitu untuk meningkatkan profit organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen harus menentukan tujuan, menetapkan strategi dan mengatur pekerja yang kompeten agar dapat melaksanakan operasi secara efektif. Jadi, perusahaan tidak hanya fokus pada pengendalian internal saja, karena manajemen tidak dapat mencapai tujuan hanya dengan mengikuti sistem pengendalian internal yang baik. Lebih lanjutnya, Murdock (2017:10) juga menjelaskan mengenai aspek dari audit operasional yaitu proses verifikasi bahwa karyawan telah melakukan tugas sesuai dengan kebijakan dan prosedur, memeriksa struktur organisasi karena struktur yang buruk akan membahayakan organisasi dalam mencapai tujuan, serta mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi bisnis dalam proses, program, fungsi dan unit yang ada dalam organisasi.

Tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam melaksanakan pemeriksaan operasional, yaitu:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*) – Reider (2002:39) & Murdock (2017:36)
Dalam tahap ini, informasi akan didapatkan serta dikumpulkan dengan tujuan mengetahui secara umum perusahaan dan kegiatan operasi yang dilakukannya. Informasi tersebut akan membantu merencanakan proses pemeriksaan dalam menentukan masalah yang ada di perusahaan.
2. Tahap Program Kerja (*Work Programs Phase*) – Reider (2002:39)
Dalam tahap ini, akan dilakukan penyusunan program kerja yang telah ditinjau dalam tahap perencanaan. Program kerja harus disusun dengan baik, terperinci untuk setiap situasi dan jelas mengenai pekerjaan yang dilakukan agar pemeriksaan berjalan secara efektif dan efisien.
3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*) – Reider (2002:39) & Murdock (2017:41)
Dalam tahap ini, dilaksanakan rencana kerja pemeriksaan yang telah disusun pada tahap *work program* untuk dianalisis mengenai efektivitas dan pengendalian terkait. Tujuannya untuk menentukan apakah situasi tersebut memerlukan perbaikan dan cara mengatasinya.
4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*) – Reider (2002:40)
Dalam tahap ini, akan ditemukan area signifikan yang telah diidentifikasi selama tahap *field work*. Temuan tersebut akan dikembangkan sesuai dengan atribut *condition, criteria, effect, cause, and recommendation*. Temuan yang dikembangkan akan membuat manajemen yakin atas kekurangan dalam kegiatan operasinya dan memerlukan perbaikan.
5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*) – Reider (2002:40) & Murdock (2017:54)
Dalam tahap ini, akan dibuat laporan hasil pemeriksaan operasional yang sudah dilakukan serta menyajikan laporan tersebut kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan tindakan perbaikan.

Dalam perusahaan manufaktur, Reider (2002:18) menjelaskan bahwa pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengatur operasi perusahaan secara efisien dengan biaya yang paling ekonomis dengan mempertimbangkan berbagai proses penerimaan pesanan, penyelesaian pesanan hingga pengiriman barang kepada pelanggan. Produktivitas dan pengendalian aspek operasi perusahaan harus meningkat

secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional juga diharapkan dapat membantu meminimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan untuk proses manufaktur.

Proses produksi merupakan hal yang paling utama dalam perusahaan manufaktur. Tentunya proses produksi ini akan berjalan didasarkan dengan siklus produksi yang dimiliki perusahaan. Menurut Romney, dkk (2021:34,533) siklus produksi merupakan siklus konversi dimana tenaga kerja, bahan mentah dan peralatan akan digunakan untuk diproses dan diubah sehingga menghasilkan barang yang siap untuk digunakan. Siklus produksi juga merupakan aktivitas bisnis yang berulang dan memproses informasi operasi yang terkait dengan pembuatan produk. Terdapat empat langkah yang akan dilakukan selama proses produksi yaitu *product design, planning and scheduling, production operations* dan *cost accounting*. Langkah *product design* bertujuan untuk menghasilkan produk yang memenuhi keinginan pelanggan berkaitan dengan kualitas, daya tahan dan kegunaan serta untuk meminimalkan biaya produksi. Langkah *planning and scheduling* bertujuan untuk membuat rencana produksi yang efisien dalam memenuhi pesanan pelanggan, mengantisipasi permintaan dadakan pelanggan yang bersifat jangka pendek, serta meminimalkan persediaan bahan mentah dan barang jadi. Langkah *production operations* adalah membuat produk yang sebenarnya. Aktivitas *production operations* sangat beragam antar perusahaan karena adanya perbedaan jenis produk yang diproses serta teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Terakhir, langkah *cost accounting* bertujuan untuk memberikan informasi perencanaan, pengendalian dan evaluasi aktivitas produksi, menyediakan data biaya yang akurat untuk menetapkan harga, dan mengolah informasi untuk menghitung nilai *inventory* dan harga pokok penjualan yang dicantumkan dalam laporan keuangan.

Pada penelitian ini, langkah yang menjadi fokus untuk dibahas adalah langkah kedua yaitu *planning and scheduling* serta langkah ketiga yaitu *production operations*. Kedua hal ini menjadi fokus pada proses produksi untuk meminimalisir keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Untuk mendukung kesuksesan sebuah perusahaan manufaktur, proses produksi sangat penting diperhatikan. Kesuksesan sebuah perusahaan dinilai ketika sudah memenuhi kriteria *key success factors*. Menurut Datar dan Rajan (2018:27), *key success factors* memuat lima komponen yang

perlu diterapkan oleh perusahaan yaitu *cost and efficiency, quality, time, innovation,* dan *sustainability*. Kelima komponen tersebut menuntut perusahaan untuk menekan dan membuat efisien seluruh pengeluaran untuk mengurangi biaya produk yang dijual, mempertahankan kualitas yang dimiliki untuk memuaskan pelanggan, ketepatan waktu ketika membuat produk yang baru hingga sampai ke tangan pelanggan, memiliki ide yang baru untuk setiap produknya agar perusahaan dapat bertahan, dan menerapkan *cost and efficiency, quality, time,* dan *innovation* untuk membuat perusahaan menjadi berkelanjutan.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan agar dapat melihat dan menilai proses produksi apakah sudah diterapkan secara efektif dan efisien. Proses produksi perlu dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu perusahaan mencapai laba yang tinggi. Namun, permasalahan dalam proses produksi yang umum terjadi adalah keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Hal ini tentu merugikan perusahaan baik dalam biaya tambahan yang perlu dikeluarkan serta citra perusahaan yang akan menjadi buruk. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, akan ditemukan masalah-masalah yang terjadi selama proses produksi. Pemeriksaan operasional ini bertujuan untuk membantu memberikan rekomendasi perbaikan kepada perusahaan agar proses produksi menjadi lebih baik sehingga dapat mengurangi biaya tambahan yang dikeluarkan perusahaan untuk mengejar target tengat waktu yang diberikan oleh pelanggan dan laba perusahaan menjadi optimal.

Berikut ini merupakan gambar dari kerangka pemikiran mengenai pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk meminimalisir keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan pada PT. CD Print yang dimuat dalam gambar 1.1.

Gambar 1.1.

Kerangka Pemikiran

