

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PADA AKTIVITAS PEMBELIAN DAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENGURANGI PEMBOROSAN BIAYA
(STUDI KASUS HIJACK SANDALS)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Fia Medana Arieca
2013130085

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PLANNING AND CONTROL OF THE
PURCHASING AND PRODUCTION ACTIVITIES IN EFFORT TO REDUCE
WASTAGE OF COSTS
(A CASE STUDY IN HIJACK SANDALS)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
to get a Bachelor Degree in Economics

By :

Fia Medana Arieca
2013130085

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTMENT
(Accredited based on the Decree of BAN-PT
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian pada Aktivitas
Pembelian dan Produksi dalam Upaya Mengurangi Pemborosan Biaya
(Studi Kasus Hijack Sandals)**

Oleh :
Fia Medana Arieca
2013130085

PERSETUJUAN SKRIPSI
Bandung, Juli 2017



Ketua Program Studi Akuntansi,


Gery Raphael Lusarjaya, SE., M.T.

Pembimbing,


Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Fia Medana Arieca
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 11 Juli 1995
Nomor Pokok : 2013130085
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi



JUDUL

**Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian pada Aktivitas
Pembelian dan Produksi dalam Upaya Mengurangi Pemborosan Biaya
(Studi Kasus Hijack Sandals)**

dengan,

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

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 unguap 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 dengan paling banyak RP. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2017

Pembuat pernyataan : Fia Medana A.



(Fia Medana Arieca)

ABSTRAK

Berdasarkan data Kementerian Perindustrian tahun 2016 sepanjang tahun 2016, ada 70 pabrik alas kaki yang gulung tikar dari jumlah total pabrik alas kaki di Indonesia yang berjumlah 365 pabrik. Salah satu faktor penyebabnya adalah kondisi yang penuh persaingan. Persaingan usaha yang semakin ketat membuat perusahaan bersaing untuk menguasai pasar, memaksimalkan pendapatan dan menciptakan keunggulan dalam bersaing. Upaya perusahaan dalam melakukan hal tersebut tak lepas dari bagaimana perusahaan mengelola aktivitas operasinya. Oleh karena itu pemeriksaan operasional juga diperlukan untuk menilai kinerja perusahaan.

Aktivitas operasi suatu perusahaan terdiri dari aktivitas pembelian, penjualan, penggajian, dan produksi. Pada industri manufaktur aktivitas yang paling penting adalah aktivitas pembelian dan produksi. Tujuan utama dari dilakukannya aktivitas pembelian adalah untuk meminimalkan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selain itu, aktivitas produksi memiliki peranan penting karena berperan mengubah *input* menjadi *output*. Untuk itu diperlukan perencanaan dan pengendalian di dalam aktivitas pembelian dan produksi agar pada aktivitas tersebut berjalan efektif dan efisien. Untuk menilai apakah aktivitas pembelian dan produksi sudah berjalan efektif dan efisien adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional adalah kegiatan evaluasi pada aktivitas operasi perusahaan untuk mengidentifikasi area mana yang memerlukan perbaikan sehingga aktivitas operasi di dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif adalah analisis atas data yang mengandung angka dan menggunakan perhitungan, sedangkan analisis kualitatif adalah teknik pengolahan data untuk informasi yang tidak dapat dihitung. Objek penelitian pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi di sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang alas kaki yaitu Hijack Sandals.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi pada Hijack Sandals belum memadai. Penyebab dari masalah tersebut adalah tidak ada perjanjian secara tertulis dengan *supplier*, perusahaan tidak memiliki kebijakan *safety stock* untuk bahan baku pendukung, sifat faktor penyebab produk cacat yang dihasilkan 86% *controllable* dan 14% *uncontrollable*, dan sifat faktor penyebab lembur 85% *controllable* dan 15% *uncontrollable*. Masalah tersebut menimbulkan biaya tambahan dan kerugian bagi perusahaan yaitu periode Januari 2014 hingga April 2017 untuk biaya tambahan lembur dan kerugian penurunan harga jual akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki adalah sebesar Rp 156.120.000,00 dan Rp 14.812.400,00. Periode Februari hingga April 2017 untuk biaya tambahan pembelian yang lebih mahal dan biaya tambahan produk *rework* adalah sebesar Rp 6.546.000,00 dan Rp 427.299,00. Rekomendasi untuk permasalahan tersebut diantaranya adalah membuat perjanjian tertulis dengan *supplier*, melakukan *stock opname* pada jumlah stok persediaan secara periodik, melakukan pemeliharaan mesin secara periodik, memperhatikan fasilitas pabrik, mengkomunikasikan target produksi dan melakukan evaluasi kinerja kepada karyawan.

Kata kunci : Pemeriksaan, Operasional, Pembelian, dan Produksi

ABSTRACT

Based on the data of the Ministry of Industry in 2016, throughout 2016 there were 70 footwear factories out of 365 footwear factories in Indonesia went out of business. One of the contributing factor is the highly competitive market condition. The increasing business competition makes companies compete to dominate the market, maximize revenue and create competitive advantage. The company's efforts in doing so can not be separated from how the company manages its operating activities. Therefore an operational review is also required to assess the performance of the company.

Companies operating activities consist of purchasing activities, selling activities, payroll activities and production activities. Purchasing and production activities are the two most important operating activity in manufacturing industry. The main purpose of doing purchasing activity is to minimize the total cost incurred by the company. In addition, production activity has an important role in changing the input into output. For that particular reasons these activities required planning and control activities so that it can runs effectively and efficiently. To assess whether the purchase and production activities have been running effectively and efficiently is to conduct an operational review. Operational review is an activity evaluation on a company's operating activities to identify which areas needed to be improved so that operating activities within a company can work effectively, efficiently and economically.

The research method used in this research is descriptive study method. Data source was obtained from primary data and secondary data. The analysis method used is quantitative and qualitative analysis. Quantitative analysis is an analysis of data containing figures and using calculations, while qualitative analysis is a data processing technique for information that can not be calculated. The research object in this research is the operational review of the planning and control in purchasing and production activities in footwear manufacturing company that is Hijack Sandals.

Based on the results of operational review that have been conducted, it can be seen that the planning and control of purchasing and production activities on Hijack Sandals is not adequate. The cause of the problem is that there is no written agreement with the supplier, the company does not have safety stock policy for the supporting raw material, the characteristic causing product's defect is 86% controllable and 14% uncontrollable, and the characteristic causing overtime work is 85% controllable and 15% uncontrollable. These matter resulted in additional costs and losses for the company from January 2014 to April 2017 for additional costs overtime and loss on sale price due to defective products that can not be reworked amounted to Rp 156,120,000.00 and Rp 14,812,400.00. The period from February to April 2017 for additional cost of more expensive purchases and additional rework product costs is Rp 6,546,000.00 and Rp 427,299.00. Recommendations for such problems include making a written agreement with suppliers, stock opname conducted periodically, performing periodic maintenance of machinery, paying attention to plant facilities, communicating production targets and performing performance evaluations to employees.

Keywords: Examination, Operational, Purchasing, and Production

PRAKATA

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian pada Aktivitas Pembelian dan Produksi dalam Upaya Mengurangi Pemborosan Biaya (Studi Kasus Hijack Sandals)” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat S-1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikannya dengan baik :

1. Papah dan Mamah untuk cinta dan kasih sayang yang selalu diberikan, doa yang tak pernah putus, dukungan setiap harinya, serta bantuan baik secara moril maupun materiil sampai saat ini. Untuk Kakak-kakak, Alfa Arika, Ridha Maulana Arieca, dan Herni Herliani yang telah membantu dan mendukung dalam proses penyusunan skripsi ini, serta ponakan-ponakan Najla dan Nabil yang selalu memberikan hiburan dikala peneliti sedang jenuh.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak sebagai dosen pembimbing, yang telah memberikan saran, kritik, bantuan dan arahan selama proses penyusunan skripsi dan penyelesaian skripsi ini. Terima kasih untuk waktu dan pikiran yang telah diberikan untuk membimbing peneliti.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. sebagai dosen wali, terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan selama masa perkuliahan peneliti.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT sebagai Ketua Program studi S1 Akuntansi.
5. Ibu Verawati Suryaputra, SE., MM., Ak dan Ibu Felisia, SE., AMA., M.Ak sebagai dosen penguji. Terima kasih atas saran dan masukan untuk skripsi ini.

6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Unpar khususnya Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di Unpar.
7. Pemilik Hijack Sandals yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian. Para karyawan Hijack Sandals yang telah menjadi narasumber peneliti selama peneliti melakukan penelitian.
8. Sahabat-sahabat “The Jambs” yang *display picture* grup linanya diganti sesuka hati : Amalia Solihati, Anindia Pratiwi, Devina Amelinda, Inesia Arietama, Keisa Nadya, Kharina Dirgantari, dan Wanda As-syifa yang selalu memberikan banyak sekali canda tawa sampai susah berhenti, cerita menyenangkan, doa, bantuan, dan dukungan selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini. Beruntung sekali dapat diberikan kesempatan untuk mengenal kalian. Sukses selalu untuk kalian!
9. Regyna Ratu yang selalu memberikan tumpangan rumah-Unpar Unpar-rumah dan teman belajar bersama dari semester satu sampai dengan semester akhir ini. Sari Mawarni, teman mengerjakan skripsi bersama, tukar pikiran, dan berbagi semangat selama penyusunan skripsi ini. Rika Nurmaela Sari dan Nisa Fatia teman diskusi Audit Manajemen yang telah bertukar cerita dan berbagi semangat untuk kelancaran skripsi ini.
10. Teman-teman skripsi Audit Manajemen bimbingan Pak Samuel : Anggia Kristina, Chelsy, Lidwina Yessica, Sonya, Stefanus Kevin, Stephanie Marsha, Vania, dan Victorio Theodorus yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
11. Dinar Istiqlal, sahabat dari zaman seragam putih merah sampai dengan sekarang. Terimakasih atas doa, pengalaman, ilmu, hiburan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti selama penyusunan skripsi ini.
12. Nurzalia Sari dan Sonny Maydana, pasangan yang selalu datang ke rumah untuk memberikan bantuan dan dukungan kepada peneliti selama penyusunan skripsi ini.
13. Sahabat masa SMA sampai dengan sekarang “Jemaah haji” dan “Sanca” : Arrum Mawarni, Faza Rahim, Fira Triandhini, Gilang Ramadhan, Gita Anita, Irvan Aktivan, Moch Hidayat, Moch Taufik, Nisaa Alein, Nisaa Alien, Rizal Cahya,

Robby Juliansyah, Thia Chairunnisa, dan Wiwied Widyana Danastri. Terimakasih selalu memberikan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

14. Sahabat lainnya : Dftri, Kharisa Devi, Rani Dwijayanti, Sheila Mutiara Lalita, dan Tito Ramzi yang selalu memberikan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

15. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT, membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

Peneliti berharap karya ilmiah berupa skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak, namun tentunya skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dibutuhkan bagi peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini.

Bandung, Juli 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
PRAKATA	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.....	10
2.1. Pemeriksaan	10
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	10
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan	10
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional	13
2.3. Pengendalian Intern	18
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	19
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	19
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	20
2.4. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis	24
2.5. Aktivitas Pembelian.....	24

2.5.1.	Pengertian Aktivitas Pembelian	24
2.5.2.	Tujuan Aktivitas Pembelian	25
2.5.3.	Prosedur-Prosedur pada Aktivitas Pembelian	25
2.5.3.1.	Prosedur Permintaan Barang	25
2.5.3.2.	Prosedur Pemilihan <i>Supplier</i>	26
2.5.3.3.	Prosedur Pemesanan Barang	26
2.5.3.4.	Prosedur Penerimaan Barang	27
2.5.3.5.	Prosedur Retur Pembelian Barang	27
2.5.3.6.	Prosedur Penyetujuan <i>Invoice</i>	27
2.5.3.7.	Prosedur Pembayaran Utang	28
2.6.	Aktivitas Produksi	28
2.6.1.	Pengertian Aktivitas Produksi	28
2.6.2.	Tujuan Aktivitas Produksi	29
2.6.3.	Prosedur-Prosedur pada Aktivitas Produksi	29
2.6.3.1.	Prosedur Desain Produk	29
2.6.3.2.	Prosedur Pembuatan Perencanaan Produksi	30
2.6.3.3.	Prosedur Operasi Produksi	30
2.6.3.4.	Prosedur Perhitungan Biaya Produksi	30
2.7.	Produk Cacat	31
2.8.	<i>Fishbone Diagram</i>	32
BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	33
3.1.	Metode Penelitian	33
3.1.1.	Sumber Data	33
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	34
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	37
3.1.4.	Kerangka Penelitian	38
3.2.	Objek Penelitian	42
3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan	42
3.2.2.	Struktur Organisasi	42
3.2.3.	<i>Job Description</i>	43

3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Pembelian Bahan Baku Perusahaan ..	45
3.2.5. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan.....	47
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	49
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	53
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	56
4.3.1. Wawancara dengan Kepala Bagian Pembelian tentang Perencanaan dan Pengendalian Aktivitas Pembelian Bahan Baku	56
4.3.2. Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi tentang Perencanaan dan Pengendalian Aktivitas Produksi	64
4.3.3. Wawancara dengan Karyawan Bagian Produksi tentang Pemahaman Karyawan dalam Menyelesaikan Produksi	75
4.3.4. Observasi Terhadap Aktivitas Pembelian dan Aktivitas Produksi .81	
4.3.4.1. Hasil Observasi pada Aktivitas Pembelian	81
4.3.4.2. Hasil Observasi pada Aktivitas Produksi.....	85
4.3.5. Perhitungan Besar Pemborosan Biaya dan Kerugian Akibat Aktivitas Pembelian dan Produksi yang Tidak Efektif dan Efisien	89
4.3.5.1. Biaya Lembur Akibat Mengejar Penyelesaian Produksi Sesuai Jadwal.....	90
4.3.5.2. Menghitung Besar Kerugian Penurunan Harga Jual Akibat Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki	99
4.3.5.3. Biaya Akibat Kekurangan Bahan Baku karena Perusahaan Tidak Memiliki <i>Safety Stock</i> Bahan Baku Pendukung	104
4.3.5.4. Biaya Akibat Produk Cacat yang Dapat diperbaiki.....	108
4.3.6. Analisis Faktor Penyebab Terjadinya Aktivitas Produksi yang Tidak Efektif dan Efisien	120
4.3.6.1. Analisis <i>Fishbone Diagrams</i> Mengenai Faktor	

Penyebab Masalah Terjadinya Produk Cacat	121
4.3.6.2. Analisis <i>Fishbone Diagrams</i> Mengenai Faktor Penyebab Masalah Karyawan Melakukan Lembur	128
4.4. <i>Develop Findings and Recommendation</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	133
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian pada Aktivitas Pembelian dan Produksi dalam Upaya Mengurangi Pemborosan Biaya	154
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	157
5.1. Kesimpulan	157
5.2. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Bahan Baku Setiap Kategori Sandal	61
Tabel 4.2. Jenis Mesin yang digunakan pada Tahapan Produksi.....	67
Tabel 4.3. Perhitungan Biaya Lembur Akibat Mengejar Penyelesaian Produksi Sesuai Jadwal Tahun 2014	91
Tabel 4.4. Perhitungan Biaya Lembur Akibat Mengejar Penyelesaian Produksi Sesuai Jadwal Tahun 2015	92
Tabel 4.5. Perhitungan Biaya Lembur Akibat Mengejar Penyelesaian Produksi Sesuai Jadwal Tahun 2016	95
Tabel 4.6. Jumlah Produksi, Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki, dan Persentase Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki Tahun 2014, 2015, dan 2016	99
Tabel 4.7. Total Kerugian Akibat Penurunan Harga Jual Tahun 2014, 2015, dan 2016.....	101
Tabel 4.8. Jumlah Produksi, Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki, dan Persentase Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki Januari hingga April 2017.....	102
Tabel 4.9. Total Kerugian Akibat Penurunan Harga Jual Januari hingga April 2017 .	103
Tabel 4.10. Perhitungan Pemborosan Biaya Pembelian Mendesak karena Perusahaan Tidak Memiliki Kebijakan <i>Safety Stock</i> Bahan Baku Pendukung Sehingga Harga Beli Lebih Mahal Periode Februari hingga April 2017	106
Tabel 4.11. Jumlah Produk Cacat, Jumlah Produk <i>Rework</i> , dan Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki Februari hingga April 2017	109
Tabel 4.12. Jumlah Produk Cacat dan Jumlah Produk Cacat Berdasarkan Jenisnya Februari hingga April 2017	112
Tabel 4.13. Perhitungan Biaya Bahan Baku Pengganti Berdasarkan Jenis Kecacatan yang Dapat diperbaiki Februari hingga April 2017	114
Tabel 4.14. Total Pemborosan Biaya untuk Produk Cacat yang Dapat diperbaiki	

Berdasarkan Jenis Kecacatan Februari hingga April 2017	118
Tabel 4.15. Perhitungan Pemborosan Biaya dan Kerugian karena Aktivitas Produksi Tidak Efektif dan Efisien	120
Tabel 4.16. Besar Persentase Faktor Penyebab dan Sifat Produk Cacat Berdasarkan Jenis Kecacatan	127

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	32
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	41
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Hijack Sandals.....	43
Gambar 4.1. <i>Pie Chart</i> terkait Jumlah Produk Cacat yang Dapat diperbaiki dibandingkan Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat diperbaiki Februari hingga April 2017	110
Gambar 4.2. <i>Pie Chart</i> terkait Jumlah Produk Cacat Perusahaan Berdasarkan Jenisnya dibandingkan dengan Jumlah Seluruh Produk Cacat Februari hingga April 2017.....	113
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagrams</i> Masalah Produk Cacat.....	124
Gambar 4.4. <i>Fishbone Diagrams</i> Masalah Lembur.....	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Pemilik Perusahaan pada Tahap *Planning*

Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi pada Tahap *Planning*

Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Pembelian pada Tahap *Field*

Work

Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi pada Tahap *Field*

Work

Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian Produksi pada Tahap *Field*

Work

Lampiran 6. Hasil Observasi Aktivitas Pembelian pada Tahap *Field Work*

Lampiran 7. Hasil Observasi Aktivitas Produksi pada Tahap *Field Work*

Lampiran 8. Foto Dokumentasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan ekonomi membuat banyaknya peluang dan tantangan yang dihadapi oleh industri di Indonesia. Peluang yang timbul tidak hanya dalam pemasaran produk di dalam negeri, tetapi juga di luar negeri. Walaupun terdapat peluang dalam pemasaran produk Indonesia, tetapi terdapat tantangan, karena tingkat persaingan produk Indonesia semakin ketat, baik di dalam negeri maupun di luar negeri terhadap produk-produk dalam negeri dan luar negeri. Hal tersebut terjadi pada setiap sektor industri salah satunya adalah industri produsen alas kaki. Seperti yang dikutip dari data Kementerian Perindustrian tahun 2016 sepanjang tahun 2016, ada 70 pabrik alas kaki yang gulung tikar dari jumlah total pabrik alas kaki di Indonesia yang berjumlah 365 pabrik, industri alas kaki yang tutup sebagian besar merupakan pabrik skala kecil yang orientasi pasarnya domestik. Selain penutupan pabrik, 36 ribu pekerja di sektor alas kaki juga terpaksa dirumahkan. Faktor-faktor penyebabnya adalah anjloknya daya beli masyarakat karena pelemahan ekonomi, kualitas produk yang menurun, dan tidak mampunya perusahaan bertahan dalam kondisi yang penuh persaingan.

Persaingan usaha yang semakin ketat membuat perusahaan bersaing untuk menguasai pasar, memaksimalkan pendapatan dan menciptakan keunggulan dalam bersaing. Upaya perusahaan dalam melakukan hal tersebut tak lepas dari bagaimana perusahaan mengelola aktivitas operasinya. Aktivitas operasi suatu perusahaan khususnya pada industri manufaktur dimulai dari aktivitas pembelian bahan baku karena dalam menghasilkan suatu produk tidak mungkin dapat dilaksanakan jika bahan baku tidak tersedia. Bahan baku yang dimiliki perusahaan harus melalui tahapan-tahapan produksi yang pada akhirnya menjadi *output* berupa barang jadi. *Output* yang berupa barang jadi tersebut nantinya dijual ke pihak lain dan menjadi sumber pendapatan utama perusahaan. Tak heran jika perusahaan meningkatkan pendapatannya dengan cara meningkatkan jumlah produksinya. Semakin tinggi tingkat penjualan suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat

produksi yang harus dilakukan perusahaan dan tentunya diiringi dengan permintaan bahan baku yang semakin meningkat. Oleh karena itu, aktivitas pembelian bahan baku adalah hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Aktivitas pembelian merupakan suatu aktivitas dalam perusahaan untuk pengadaan barang yang diperlukan oleh perusahaan. Aktivitas pembelian bahan baku penting karena berkaitan dengan menjaga kualitas suatu produk yang dihasilkan, kelangsungan kegiatan produksi, dan mencegah terjadinya kelebihan bahan baku atau kekurangan bahan baku. Ketidaktepatan dalam pembelian bahan baku dapat menghambat aktivitas produksi dan mengurangi laba perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas pembelian agar aktivitas pembelian berjalan efektif dan efisien, dan juga menunjang kelancaran aktivitas produksi.

Walaupun aktivitas pembelian sudah berjalan efektif dan efisien, perusahaan juga harus memaksimalkan aktivitas operasinya melalui aktivitas produksi. Aktivitas produksi memiliki peranan penting pada setiap perusahaan karena aktivitas produksi berperan mengubah *input* menjadi *output*. *Output* yang dihasilkan oleh perusahaan harus memiliki kualitas yang baik jika kualitas produk yang dihasilkan rendah maka dapat mengakibatkan meningkatnya tambahan biaya produksi, yaitu seperti biaya *rework* atau bahkan menimbulkan kerugian karena barang yang diproduksi tersebut cacat dan tidak dapat diperbaiki, yang lebih fatal yaitu dapat mengakibatkan pelanggan berpindah mencari perusahaan lain yang menyediakan produk yang lebih berkualitas.

Dalam upaya menghasilkan produk yang dipesan dengan tepat waktu, berkualitas baik dengan biaya yang minimum maka sebelum dilakukan aktivitas produksi dibutuhkan perencanaan produksi yang baik. Perencanaan produksi yang telah dibuat harus diikuti dengan tindakan pengendalian produksi. Dalam pengendalian produksi, kegiatan-kegiatan produksi yang dilakukan dibandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana, sehingga dapat dilakukan pengendalian agar kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan dapat tepat waktu diselesaikan. Perencanaan tanpa pengendalian hasilnya mungkin tidak seperti apa yang diharapkan dalam perencanaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan

perencanaan dan pengendalian pada aktivitas produksi untuk tetap menghasilkan produk berkualitas baik serta aktivitas produksi berjalan efektif dan efisien.

Hijack Sandals merupakan perusahaan industri manufaktur yang bergerak di bidang alas kaki. Sandal yang ditawarkan oleh Hijack Sandals dibagi menjadi tiga kategori yaitu *daily*, *vogue* dan *travelling*. Aktivitas produksi pada Hijack Sandals baru dimulai ketika bahan baku sudah tersedia akan tetapi faktanya terkadang mengalami kekurangan bahan baku, pengadaan bahan baku oleh pihak Hijack Sandals terlambat dilakukan pemesanan, menerima bahan baku yang tidak sesuai atau cacat dari *supplier* sehingga menghambat aktivitas produksi. Terhambatnya aktivitas produksi menyebabkan karyawan produksi harus melakukan lembur karena karyawan harus tetap menyelesaikan produksi sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Selain itu juga terkadang hasil produksi tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan sehingga menyebabkan Hijack Sandals harus memperbaiki ulang produk tersebut jika masih dapat diperbaiki, namun jika tidak dapat diperbaiki maka produk tersebut terpaksa dijual dengan harga lebih murah jika masih dapat dijual, tetapi jika tidak dapat dijual maka dimusnahkan. Apabila semua hal tersebut terus dibiarkan terjadi maka menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena adanya pemborosan biaya yang mengakibatkan laba perusahaan berkurang.

Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi pada Hijack Sandals dalam upaya mengurangi pemborosan biaya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi pada perusahaan yang dijalankan selama ini?
2. Apa saja permasalahan yang terdapat dalam aktivitas pembelian dan produksi pada perusahaan selama ini?
3. Berapa besar pemborosan biaya yang terjadi akibat permasalahan terkait aktivitas pembelian dan produksi di perusahaan?

4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi dalam upaya mengurangi pemborosan biaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian atas perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi perusahaan yang dijalankan selama ini.
2. Mengetahui permasalahan yang terdapat dalam aktivitas pembelian dan produksi pada perusahaan selama ini.
3. Mengetahui berapa besar pemborosan biaya yang terjadi akibat permasalahan terkait aktivitas pembelian dan produksi di perusahaan.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi dalam upaya mengurangi pemborosan biaya.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti mengharapkan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak yang bersangkutan antara lain :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan melalui penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menambah wawasan mengenai peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi pada sebuah perusahaan. Selain itu, peneliti juga dapat mengetahui secara langsung penerapan ilmu-ilmu yang didapatkan selama perkuliahan dalam sebuah praktik lapangan secara nyata.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan saran serta rekomendasi terkait perencanaan dan pengendalian pada aktivitas pembelian dan produksi yang dapat dimanfaatkan dan diaplikasikan oleh pihak manajemen dalam upaya mengurangi pemborosan biaya.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi para pembaca yang tertarik untuk mendalami pembahasan pada topik yang sejenis, serta dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dan tambahan pengetahuan mengenai pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi dalam upaya mengurangi pemborosan biaya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Tahap awal dalam melakukan aktivitas operasi suatu perusahaan sehubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan adalah perusahaan harus memiliki perencanaan. Assauri (2008:49) menyatakan bahwa perencanaan adalah penggunaan data atau informasi untuk menentukan kejadian pada masa depan, dalam bentuk perhitungan atau prakiraan dari data yang lalu dan informasi lainnya.

Selain perencanaan, perusahaan juga harus memperhatikan kegiatan pengendalian pada setiap aktivitas operasinya. Menurut Assauri (2008:38) pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan operasi yang dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dan apabila terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dapat dikoreksi, sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

Perencanaan dan pengendalian dilakukan pada setiap aktivitas operasi perusahaan. Aktivitas operasi suatu perusahaan khususnya pada industri manufaktur dimulai dari aktivitas pembelian bahan baku. Romney dan Steinbart (2015:379) menyatakan bahwa aktivitas pembelian merupakan rangkaian kegiatan bisnis dan operasi pengolahan data yang berhubungan dengan pembelian serta pembayaran barang dan jasa. Aktivitas pembelian memiliki empat aktivitas dasar yaitu pemesanan barang, penerimaan barang, menyetujui *invoice* serta pembayaran atas barang yang sudah dibeli. Keempat aktivitas tersebut sangat berkaitan satu sama lain. Romney dan Steinbart (2015:381) menyatakan bahwa pada setiap aktivitas pembelian diperlukan pengendalian yang tepat untuk menanggulangi risiko di perusahaan.

Dalam aktivitas pemesanan barang, Romney dan Steinbart (2015:386) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki perencanaan mengenai kapan barang

tersebut harus dilakukan pembelian, mengidentifikasi barang apa saja yang dibutuhkan, siapa yang bertanggung jawab atas pemesanan barang tersebut, kapan dilakukan pembelian atas barang tersebut, berapa banyak barang yang dipesan, serta dilakukan pemilihan *supplier* dengan mempertimbangkan harga serta kualitas barang yang dijual. Aktivitas penerimaan barang menurut Romney dan Steinbart (2015:393) dilakukan oleh departemen penerimaan (*receiving*). Terdapat dua tanggung jawab yang dipegang oleh departemen penerimaan yaitu memutuskan untuk menerima atau menolak barang yang dipesan biasanya berhubungan dengan barang yang cacat dan memeriksa kualitas dan kuantitas barang yang dikirim dengan barang yang dipesan. Dalam aktivitas menyetujui *invoice* menurut Romney dan Steinbart (2015:395) dilakukan pencocokan *invoice* dengan data barang yang dipesan dan data barang yang telah diterima. Selanjutnya adalah aktivitas pembayaran menurut Romney dan Steinbart (2015:399) yaitu memproses pembayaran atas barang yang telah dibeli kepada *supplier* oleh orang yang berbeda dari fungsi otorisasi dan pencatatan.

Walaupun aktivitas pembelian sudah berjalan efektif dan efisien, perusahaan juga harus memaksimalkan kegiatan operasinya melalui aktivitas produksi. Aktivitas produksi merupakan aktivitas yang paling penting bagi perusahaan manufaktur karena aktivitas produksi menurut Assauri (2008:17) adalah kegiatan yang bertujuan mengubah *input* menjadi *output* sehingga *output* yang dihasilkan dapat menambah nilai tambah kegunaan suatu barang atau jasa. Biegel (2009:1) menjelaskan bahwa tujuan dari aktivitas produksi adalah merencanakan dan mengendalikan arus bahan-bahan ke dalam melewati (dalam proses/operasi) dan keluar dari pabrik sedemikian rupa, sehingga keuntungan optimal yang menjadi sasaran perusahaan dapat dicapai.

Romney dan Steinbart (2015:418) menjelaskan bahwa terdapat empat prosedur atau aktivitas dasar pada aktivitas produksi yaitu desain produk, perencanaan dan penjadwalan, operasi produk, dan akuntansi biaya. Keempat aktivitas tersebut saling berkaitan satu sama lain. Romney dan Steinbart (2015:418) menyatakan bahwa untuk merancang sebuah produk yang memenuhi permintaan dalam hal kualitas, ketahanan, dan meminimalkan biaya produksi maka perlu dibuat desain produk. Pada aktivitas perencanaan dan penjadwalan produksi menurut

Romney dan Steinbart (2015:421) bertujuan untuk mengembangkan rencana produksi yang cukup efisien untuk memenuhi pesanan yang ada dan mengantisipasi permintaan jangka pendek tanpa menimbulkan kelebihan persediaan barang jadi. Setiap perusahaan menurut Romney dan Steinbart (2015:426) membutuhkan data mengenai empat segi berikut yaitu bahan baku yang digunakan, jam tenaga kerja yang digunakan, operasi mesin yang dilakukan serta biaya produksi lainnya yang terjadi untuk setiap aktivitas produksinya. Romney dan Steinbart (2015:428-429) menjelaskan perhitungan biaya dapat meliputi biaya bahan baku yang digunakan, biaya tenaga kerja (termasuk lembur), biaya pemakaian mesin dan peralatan pada saat produksi, dan biaya lainnya yang berhubungan dengan pabrik dan proses produksi.

Melalui aktivitas produksinya perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas. Namun pada kenyataannya untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik tersebut sering kali menghadapi hambatan, karena dalam aktivitas produksi sering kali muncul produk cacat. Menurut Horngren, dkk (2015:707) ada tiga jenis produk cacat yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. Horngren, dkk (2015:707) mendefinisikan *spoilage* sebagai unit produksi jadi maupun setengah jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan di mana hasil produksi tersebut terpaksa dibuang atau dijual dengan harga yang lebih murah. Horngren, dkk (2015:708) membagi *spoilage* kedalam dua jenis yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal spoilage* adalah kerusakan yang melekat dalam proses produksi yang akan tetap terjadi meskipun proses produksi sudah berjalan dengan efisien. Sedangkan *abnormal spoilage* adalah kerusakan yang tidak melekat dalam proses produksi dan tidak akan muncul saat proses produksi sudah berjalan secara efisien, sehingga kerusakan jenis ini dapat dihindari dan dapat dikendalikan.

Rework didefinisikan Horngren, dkk (2015:707) sebagai unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi pelanggan di mana unit produksi ini akan diperbaiki kembali oleh produsen dan hasilnya kemudian dijual sebagai unit barang jadi yang berkualitas baik. Sedangkan menurut Horngren, dkk (2015:707) yang merupakan *scrap* adalah bahan sisa dari hasil pembuatan produksi yang hanya dapat dijual dengan harga yang sangat rendah.

Terkadang pengadaan bahan baku di perusahaan terlambat karena menerima bahan baku yang tidak sesuai atau cacat dari *supplier* maka dibutuhkan waktu untuk melakukan retur pembelian sehingga menghambat kegiatan produksi. Selain itu juga terkadang hasil produksi yang dilakukan tidak memenuhi kriteria yang ditentukan sehingga mengakibatkan hasil produksi berkualitas rendah. Maka dari itu perencanaan dan pengendalian di dalam aktivitas pembelian dan produksi juga penting dilakukan agar aktivitas pembelian dan produksi berjalan efektif dan efisien.

Salah satu cara untuk menilai apakah aktivitas pembelian dan produksi sudah berjalan efektif dan efisien adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas tersebut. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:25) adalah kegiatan evaluasi pada aktivitas operasional perusahaan untuk mengidentifikasi area mana yang memerlukan perbaikan sehingga aktivitas operasi di dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Menurut Reider (2002:70) dengan melakukan pemeriksaan operasional perusahaan dapat mengetahui apakah situasi yang dihadapi perusahaan adalah *critical problem* yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki masalah yang harus segera diperbaiki, atau apakah perusahaan sedang menghadapi *critical area* yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki potensi masalah yang akan terjadi di masa depan.

Dalam pemeriksaan operasional, terdapat lima tahapan utama seperti yang dikemukakan oleh Reider (2002:39) yaitu *planning*, *work program*, *field work*, *development of findings and recommendations*, dan *reporting*. Kelima tahap tersebut dapat membantu pihak manajemen untuk dapat mengetahui area yang berpotensi adanya masalah, atau area yang sudah terjadi masalah, bagaimana kondisi seharusnya yang terjadi, dampak dari masalah yang ditemukan, faktor-faktor penyebab terjadinya masalah, dan rekomendasi untuk memperbaiki potensi masalah ataupun permasalahan yang dihadapi.

Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk membantu menentukan dan menganalisis penyebab masalah yang terjadi terkait aktivitas produksi di suatu perusahaan yaitu melalui diagram *cause and effect* atau lebih dikenal dengan sebutan diagram *fishbone*. Menurut Horngren dkk (2015:741) diagram *fishbone* menggambarkan empat faktor penyebab masalah yaitu *human factors* (faktor

manusia), *methods and design factors* (faktor metode dan desain), *machine-related factors* (faktor terkait mesin), dan *materials and components factors* (faktor bahan dan komponen).

Dengan adanya pemeriksaan operasional, diharapkan perusahaan dapat menemukan penyebab masalah yang terjadi pada perencanaan dan pengendalian aktivitas pembelian dan produksi dan dapat mempertimbangkan rekomendasi yang diberikan peneliti sebagai salah satu bentuk perbaikan untuk mengurangi pemborosan biaya.