

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PENGENDALIAN INTERNAL
UNTUK MENDUKUNG KUALITAS PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PT. ANGKASA PUTRA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Jennifer Carmenita

2013130030

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 INTERNAL CONTROL TO SUPPORT THE
QUALITY OF PRODUCTION
(CASE STUDY ON PT. ANGKASA PUTRA)***



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete a part of requirements
to obtain Bachelor Degree in Economics*

By:

Jennifer Carmenita

2013130030

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(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 ATAS PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK
MENDUKUNG KUALITAS PRODUKSI
(Studi Kasus pada PT. Angkasa Putra)

Oleh:

Jennifer Carmenita

2013130030



PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Gery" followed by a stylized flourish.

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

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Amelia" followed by a stylized flourish.

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

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Jennifer Carmenita
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 23 September 1995
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130030
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

**Pemeriksaan Operasional Atas Pengendalian Internal Untuk Mendukung
Kualitas Produksi
(Studi Kasus Pada PT. Angkasa Putra)**

dengan,

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

SAYA MENYATAKAN

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 untkap 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 : 07 / 08 / 2017

Pembuat pernyataan :


6000
ENAM RIBU RUPIAH

(Jennifer Carmenita)

ABSTRAK

Seiring dengan perkembangan zaman dan didukung dengan adanya perkembangan teknologi yang cukup pesat saat ini, menyebabkan semakin maraknya pertumbuhan beragam industri. Dengan maraknya pertumbuhan industri, maka persaingan antar industri pun semakin ketat. Agar dapat tetap memiliki daya saing, maka setiap perusahaan memerlukan sistem pengendalian internal yang mumpuni. Hal ini berlaku juga bagi perusahaan *digital printing*. PT. Angkasa Putra merupakan salah satu contoh perusahaan yang menyediakan jasa *digital printing* yang tergolong cukup besar. Dengan adanya sistem pengendalian internal yang baik, maka dapat dipastikan kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan minim kesalahan.

Pengendalian internal memiliki peranan penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian internal suatu perusahaan dapat dilihat salah satunya melalui ketersediaan *standard operating procedure* (SOP). SOP memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan karena SOP merupakan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Oleh karena itu, untuk memastikan pengendalian internal perusahaan sudah berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan pemeriksaan operasional agar dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan dan mendukung kualitas produksi yang lebih baik.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang diperoleh merupakan sumber data primer yang berupa hasil wawancara dan observasi, serta sumber data sekunder yang berupa laporan produksi detail yang berisikan daftar produk cacat dan penyebabnya. Laporan tersebut diperoleh peneliti dari perusahaan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan berupa studi lapangan dan studi literatur. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis data kualitatif terkait sistem pengendalian internal perusahaan. Objek penelitian yang dipilih adalah PT. Angkasa Putra yang merupakan perusahaan yang menyediakan jasa *digital printing*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan masalah terkait dengan sistem pengendalian internal perusahaan. PT. Angkasa Putra hingga saat ini belum memiliki SOP dan struktur organisasi tertulis, serta tidak terdapat *training* bagi karyawan sehingga masih sering terdapat produk cacat yang disebabkan oleh kesalahan manusia dan mesin. Terdapat tiga temuan yang peneliti temukan melalui hasil pemeriksaan operasional yang sudah dilakukan, yaitu kebijakan perusahaan belum optimal, sering terjadi cacat produksi, dan kurangnya jumlah karyawan. Dari tiga temuan tersebut, maka peneliti memberikan saran bagi perusahaan untuk membuat SOP dan struktur organisasi tertulis, membuat laporan penjadwalan *maintenance* secara rutin, membuat evaluasi kinerja karyawan, melakukan *training* setiap 3 bulan sekali, dan menetapkan batasan produk cacat serta melakukan tindak lanjut apabila target yang ditetapkan tidak tercapai.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, sistem pengendalian internal, kualitas produksi.

ABSTRACT

Along with the development of times and supported by the rapid development of technology today, causing the increasingly widespread growth of various industries. With the rise of industrial growth, the competition between industries is getting tighter. In order to remain competitive, every company needs a qualified internal control system. This also applies to digital printing companies. PT. Angkasa Putra is an example of companies that provide digital printing services that are quite large in scope. With the existence of a good internal control system, it can be ascertained the company's operational activities can run smoothly and has minimal error.

Internal control has an important role for the company in carrying out operational activities in accordance with corporate objectives. Internal control of a company can be seen one of them through the availability of standard operating procedure (SOP). SOP has an important role in a company because SOP is a guide for companies in carrying out operational activities. Therefore, to ensure the internal control of the company is running well, it is necessary to conduct operational review in order to improve the effectiveness of the company's internal control system and support better production quality.

The research method used in this research is descriptive study. Source of data obtained is primary data source in the form of interview and observation, and secondary data source in the form of detail production report containing list of defect product and its cause. The report obtained by researchers from the company. Data collection techniques were conducted in the form of field studies and literature studies. Data processing techniques used are qualitative data analysis related to the company's internal control system. The selected research object is PT. Angkasa Putra, which is a company that provides digital printing services.

Based on the research conducted, the researcher found the problem related to the company's internal control system. PT. Angkasa Putra currently does not have written SOP and organizational structure, and there is no training for employees so there are often defective products caused by human and machine mistakes. There are three findings that researchers find through the results of operational review that have been done, the company's policy has not been optimal, often defective production, and lack of number of employees. From these three findings, the researcher gives suggestions for the company to make written SOP and organizational structure, prepare routine maintenance scheduling report, make employee performance evaluation, conduct training every 3 months, and define product defect limitations and follow up if target that has been set not achieved.

Keywords: operational review, internal control system, production quality.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal untuk Mendukung Kualitas Produksi (Studi Kasus pada PT. Angkasa Putra)” sebagai syarat kelulusan di Universitas Katolik Parahyangan. Dalam menyusun skripsi ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik bantuan secara langsung maupun tidak langsung yaitu:

1. Orang tua dan Kukuh Mia Puspawati yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menuntut ilmu di Universitas Katolik Parahyangan serta selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi agar peneliti menyelesaikan studinya.
2. Ci Mela selaku pemilik PT. Angkasa Putra yang telah mengizinkan dan telah sangat membantu peneliti dalam melakukan penelitian di perusahaannya.
3. Ibu Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak., Ak., CISA. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan selalu memberikan saran yang terbaik untuk peneliti dari awal dibuatnya skripsi hingga selesai.
4. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Gery R. Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Amelia Limijaya, SE., M.Acc.Fin. dan Bapak Gery R. Lusanjaya, SE., MT. selaku dosen penguji.
7. Bapak Agustinus Susilo, S.E., CMA., M.Ak. selaku dosen wali.
8. Seluruh dosen Program Studi S1 Akuntansi yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk mendidik dan memberikan ilmu kepada peneliti.
9. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaram proses perkuliahan serta memberikan informasi dan bantuan yang bermanfaat.
10. Sahabat-sahabat peneliti selama kuliah yaitu Junika Budiyanto Putri, Tiffany Verina, Juni Khoerniawan, Rachel Amelia, Ferry Gunadi, Jonathan Christopher

yang telah memberikan dukungan, menyemangati, serta memberikan waktunya untuk bertukar pikiran dan membantu peneliti dalam pengerjaan skripsi.

11. Devina Sacharissa, teman seperjuangan selama kuliah yang telah menghibur dan sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi serta selalu memberikan dukungan agar peneliti dapat segera menyelesaikan skripsi dan wisuda bersama.
12. Monica Clara dan Natasha Kristiane yang telah membantu dan memberikan semangat kepada peneliti sepanjang masa perkuliahan sampai dengan saat ini.
13. Florencia Caroline dan Claudia Prayogo yang telah banyak membantu peneliti pada tahap akhir penyusunan skripsi dan sidang.
14. Teman-teman semenjak SD yaitu Ignasia Tiffani, Hanna Noviyanti, Eunike Dyah Puspitorini, Ferry Yan, dan Angela Dhyna.
15. Teman-teman SMP hingga SMA Levina Natallia, Jesslin Octaviana, dan Josephine Kartawidjaja yang selalu menghibur dan memberi dukungan bagi peneliti.
16. Teman-teman Akuntansi angkatan 2013 yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu. Terima kasih banyak atas pengalaman dan bantuannya selama ini.
17. Rekan kerja di Deloitte: Marcelli, Henry, Sherly, Mixchelle, Fauzan, Cristina, Kak Maira, Ci Sandy, Kak Dea, Kak Dwi, dan yang lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, serta tim FSCP: Kak Dito, Kak Dian, Kak Anggi dan Michael; terima kasih banyak atas pengalaman dan ilmu yang telah diberikan. Terima kasih juga atas pengertiannya karena telah mengizinkan peneliti untuk menyelesaikan skripsi sambil bekerja dan atas dukungan yang telah diberikan untuk peneliti.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka jika ada kritik dan saran untuk skripsi ini.

Bandung, 7 Agustus 2017

Jennifer Carmenita

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
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.....	13
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.4. Tahap – Tahap Pemeriksaan Operasional	15
2.2.5. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis dalam Pemeriksaan Operasional	16
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	18
2.3.2. Komponen Pengendalian Intern	18
2.4. Hubungan antara Pemeriksaan Operasional dan Pengendalian Internal. 19	
2.5. Produksi.....	20
2.5.1. Pengertian Produksi	20
2.5.2. Fungsi Produksi.....	20
2.5.3. Perencanaan dan Pengawasan Produksi.....	21

2.6. Kualitas	23
2.6.1. Pengertian Kualitas	23
2.6.2. Fator yang Mempengaruhi Kualitas.....	24
2.6.3. Pengendalian Kualitas.....	24
2.7. Produk Cacat	25
2.7.1. Pengertian Produk Cacat.....	25
2.8. Cause and Effect Diagram (Fishbone Diagram).....	26
2.9. Pemeriksaan Operasional Pada <i>Internal Control</i>	27
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.1.1. Sumber Data	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	32
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	33
3.2. Objek Penelitian	36
3.2.1. Profil Perusahaan	36
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	38
3.2.3. <i>Job Description</i> Perusahaan	38
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Operasional Perusahaan	41
3.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	44
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	56
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan)	58
4.3.1. Melakukan wawancara kepada pihak terkait	58
4.3.2. Meminta dokumen yang terkait dan melakukan <i>walkthrough</i> pada proses operasional perusahaan.....	61
4.3.3. Melakukan observasi pada operasional perusahaan.....	63
4.3.4. Analisis Data Kualitatif.....	68
4.4. <i>Development Review Finding and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	69

4.5. Peran Pemeriksaan Operasional atas Pengendalian Internal untuk Mendukung Kualitas Produksi.....	75
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN.....	82
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	97

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian	43
Tabel 4.1. Tabel Risiko	49
Tabel 4.2. Tabel Observasi Keadaan dan Tata Letak Perusahaan	63
Tabel 4.3. Tabel Observasi Kinerja Karyawan	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran.....	8
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	27
Gambar 2.2. Hubungan Antar Teori	28
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Perusahaan	38
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Penyebab Terjadinya Produk Cacat.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Contoh Sales Order, Kuitansi, dan Bon Produksi

Lampiran 2. Laporan Produksi Detail Bulan April

Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Pemilik Tahap *Planning*

Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Pemilik Tahap *Field Work*

Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian Produksi

Lampiran 6. Foto Dokumentasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan zaman dan didukung dengan adanya perkembangan teknologi yang cukup pesat saat ini, menyebabkan semakin maraknya pertumbuhan beragam industri yang ada di Indonesia. Kota Bandung sendiri merupakan kota yang sektor industrinya memiliki perkembangan pesat seiring dengan pertumbuhan teknologi yang semakin maju. Mayoritas setiap bisnis atau usaha pasti memerlukan berbagai macam *marketing tools* seperti pembuatan spanduk, baliho, *flyer*, *business card*, dll untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan dan sebagai salah satu bentuk identitas perusahaan. Banyak aspek dari suatu bisnis atau perusahaan yang membutuhkan jasa *digital printing*, oleh sebab itu, jasa *digital printing* memiliki peranan yang cukup penting dan dibutuhkan oleh setiap bisnis. Maka dari itu, adanya pertumbuhan industri memiliki dampak langsung pada jumlah pesanan akan jasa *digital printing*.

Pada dasarnya, tujuan didirikannya sebuah bisnis adalah untuk meraih keuntungan. Ada berbagai faktor yang berperan dalam suksesnya pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Faktor paling utama yang memiliki pengaruh besar pada pencapaian tujuan perusahaan adalah operasional perusahaan. Apabila operasional perusahaan berjalan dengan baik sesuai peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka hal tersebut dapat memperbesar peluang perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, diperlukan adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) dan struktur organisasi untuk mendukung agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Standard Operating Procedure (SOP) berperan sebagai dasar dari aktivitas operasional perusahaan dan dengan adanya SOP, maka setiap karyawan memiliki panduan dan batasan dalam melakukan tugasnya. Selain itu, diperlukan juga adanya struktur organisasi perusahaan sehingga masing-masing karyawan per divisi atau bagian dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang tercantum dalam SOP. Kedua hal ini penting untuk mendukung jalannya operasional

di setiap perusahaan, tak terkecuali pada perusahaan *digital printing*. Sebab, dengan adanya SOP maka dapat mendukung pengendalian aktivitas atau *internal control* yang baik, sehingga otomatis hal tersebut berdampak langsung pada kelangsungan operasional bisnis perusahaan.

Meningkatnya pertumbuhan bisnis saat ini yang berimplikasi pada peningkatan jumlah pesanan akan jasa *digital printing*, hal ini menyebabkan diperlukan adanya SOP juga *segregation of duties* yang baik sebagai bagian dari pengendalian aktivitas operasional, sehingga kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan lagi, agar kualitas produk yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan dan sesuai dengan pesanan pelanggan. Pengendalian aktivitas terhadap karyawan penting agar karyawan memiliki tanggung jawab dan komitmen untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi sehingga kepuasan pelanggan dapat terjamin.

Dengan adanya kualitas produk yang baik dan memenuhi ekspektasi pelanggan, maka hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas dari pelanggan, serta menjadi sangat memungkinkan bagi pelanggan tersebut untuk merekomendasikan jasa atau produk yang dihasilkan perusahaan kepada kolega atau teman-temannya melalui *word of mouth*. Apabila hal tersebut terjadi, maka hal tersebut dapat menjadi salah satu bentuk *free promotion* bagi perusahaan dan dapat berdampak pada peningkatan penjualan di perusahaan. Dapat dilihat, bahwa dengan adanya SOP dan *internal control* yang baik, dapat terjadi dampak multiplikasi yang memiliki pengaruh positif dan berguna bagi kelangsungan bisnis perusahaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, PT. Angkasa Putra menjadi studi kasus penelitian, sebab tidak adanya SOP dan struktur organisasi di dalam perusahaan. Dengan luasnya ragam produk yang dihasilkan oleh PT. Angkasa Putra, maka diperlukan SOP juga struktur organisasi yang sesuai, agar setiap karyawan fokus pada tugasnya masing-masing sehingga dapat menghasilkan kualitas produk yang konsisten dan terjamin.

Oleh karena itu, peneliti memfokuskan penelitian ini pada bagian *internal control* perusahaan terutama terkait SOP dan struktur organisasi perusahaan, agar dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan dan diharapkan dengan adanya SOP dan struktur organisasi di dalam perusahaan, hal

tersebut dapat meminimalisir kesalahan pengerjaan produk pesanan pelanggan oleh karyawan sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat maupun retur dan mempertahankan kualitas yang baik untuk pelanggan. Penelitian ini menggunakan pengendalian aktivitas sebagai indikator dalam melakukan pemeriksaan operasional, dalam upaya untuk meningkatkan tanggung jawab karyawan akan hasil produk yang dikerjakannya dan kualitas produk perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Berbagai permasalahan yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan sistem pengendalian internal yang terdapat pada kegiatan operasional PT. Angkasa Putra?
2. Apa yang menyebabkan sering terjadinya produk cacat pada kegiatan produksi perusahaan?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap pengendalian internal perusahaan untuk mendukung kualitas produksi pada PT. Angkasa Putra?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diungkapkan di atas, maka melalui penelitian yang dilakukan, berikut ini adalah tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti:

1. Mengetahui dan memahami pelaksanaan sistem pengendalian internal yang terdapat pada kegiatan operasional PT. Angkasa Putra.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat pada kegiatan produksi.
3. Memahami peranan dan pengaruh pemeriksaan operasional terhadap pengendalian internal untuk mendukung kualitas produksi pada PT. Angkasa Putra.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti berharap rekomendasi yang diberikan dapat memberi manfaat dan kegunaan bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi titik-titik kelemahan yang ada pada operasional perusahaan agar perusahaan dapat melakukan langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini berguna bagi perusahaan agar dapat lebih memahami peranan *operational review* terhadap kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kualitas produk yang dihasilkan, sehingga aktivitas operasi perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif.

2. Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pembaca serta dapat meningkatkan pemahaman pembaca mengenai pentingnya SOP dan struktur organisasi pada suatu bisnis yang berperan sebagai landasan aktivitas operasional perusahaan, yang dalam hal ini adalah perusahaan *digital printing*. Peneliti juga berharap informasi dan data-data yang ada dalam hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang sejenis.

3. Peneliti

Dengan melakukan penelitian pada PT. Angkasa Putra, peneliti memiliki pengetahuan lebih mendalam mengenai bisnis *digital printing* dalam skala besar, serta dapat mengaplikasikan teori-teori yang selama ini diajarkan dalam perkuliahan ke dalam praktek di dunia nyata sehingga peneliti dapat memiliki pemahaman yang lebih dalam terkait peranan SOP dan struktur organisasi dalam suatu bisnis dan dapat memberikan rekomendasi agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensinya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pesatnya perkembangan bisnis pada saat ini menciptakan persaingan yang cukup kompetitif diantara bisnis sejenis. Agar suatu bisnis dapat bertahan dan tetap unggul dalam persaingan, maka diperlukan peraturan-peraturan yang mendasari aktivitas operasional suatu bisnis serta pembagian tugas, hal tersebut dilakukan agar

aktivitas operasional perusahaan selaras dengan tujuan perusahaan dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan buku karangan Reider (Reider, 2002:22) efektivitas adalah hasil pencapaian atau manfaat yang didapat berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas berfokus pada hasil yang dicapai dan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan efisiensi menurut Reider (Reider, 2002:21) adalah optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan. Efisiensi berfokus pada pencapaian keseimbangan antara biaya dan hasil yang diperoleh perusahaan. Ekonomis fokus pada cara memperoleh sumber daya dengan melakukan pengorbanan paling kecil atau sedikit. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas dan efisiensi memiliki kaitan yang erat dan tidak dapat dipisahkan dari suatu aktivitas operasi perusahaan. Dengan adanya efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (3E) dalam operasi perusahaan, maka ketiga hal tersebut dapat menghasilkan *Economic Value Added* (EVA) bagi perusahaan.

Agar aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien diperlukan adanya sistem *internal control* yang mumpuni di dalam perusahaan. *Internal control* merupakan suatu bagian dari internal audit. Berdasarkan pemaparan *Institute of Internal Audit* yang tercantum dalam buku karangan Pat Adams (Sawyer, 2012:15), internal audit adalah aktivitas independen, objektif, dan aktivitas konsultasi yang didesain untuk menambah nilai dan memperbaiki operasi dari suatu organisasi. Internal audit berfungsi untuk memastikan *internal control* yang ada di dalam perusahaan sudah dijalankan dengan baik supaya aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Apabila aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka perusahaan dapat meningkatkan pendapatan labanya secara bertahap, selain itu perusahaan juga dapat menjaga keberlangsungan usaha (*going concern*) agar selain fokus pada bisnis masa kini, perusahaan juga menaruh perhatian akan prospek bisnis di masa yang akan datang supaya bisnis yang dikelola dapat dikembangkan dengan strategi yang tepat dan dapat melihat potensi-potensi yang bisa dimanfaatkan secara positif untuk mendukung perkembangan usaha.

Maka dari itu, peraturan-peraturan dasar yang dikenal dengan istilah SOP (*Standard Operating Procedure*) serta struktur organisasi perusahaan memiliki

peranan penting dalam berjalannya suatu usaha agar terwujud aktivitas operasional yang efektif dan efisien, terutama apabila melibatkan perusahaan yang skalanya tergolong besar. Oleh sebab itu, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki SOP dan struktur organisasi sebagai dasar operasional perusahaan dan juga agar terdapat batasan yang jelas pada setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Dengan adanya batasan yang jelas akan pekerjaan setiap individu, maka dapat meminimalisir kesalahan (*rework*, *scrap*, dan *spoilage*) dan meningkatkan kualitas produk yang sesuai dengan pesanan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan atas pelayanan dan juga produk yang dihasilkan dapat terjaga. Menurut buku karangan Horngren, dkk (Horngren, Datar, & Rajan, 2015:729) *spoilage* adalah unit produksi baik yang belum atau sudah selesai dikerjakan yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan sehingga produk tersebut tidak dapat dijual atau apabila terpaksa akan dijual dengan harga rendah. Sementara *rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan tetapi masih dapat diperbaiki dan dijual sebagai barang jadi. Sedangkan *scrap* merupakan bahan yang tersisa dari hasil proses produksi. Sebab, apabila pada kegiatan produksi perusahaan sering terjadi kesalahan maka hal tersebut akan menimbulkan dampak negatif pada pendapatan perusahaan sekaligus memiliki pengaruh langsung pada gaji masing-masing karyawan. Sementara, apabila kualitas produk yang dihasilkan baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Agar aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka perlu dilakukan pemeriksaan operasional pada perusahaan. Pemeriksaan operasional didefinisikan oleh Reider (Reider, 2002:25) sebagai pemeriksaan berdasarkan sudut pandang manajemen atas serangkaian aktivitas operasional yang dilakukan, yang berguna untuk mengevaluasi tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dari setiap kegiatan operasi. Dalam melakukan pemeriksaan operasional ini, peneliti dapat mengidentifikasi area-area pada kegiatan produksi yang tergolong memiliki kelemahan atau masalah, sehingga pada tahap akhir dari pemeriksaan operasional ini, peneliti dapat memberikan saran dan rekomendasi yang tepat dan sesuai untuk pihak manajemen dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

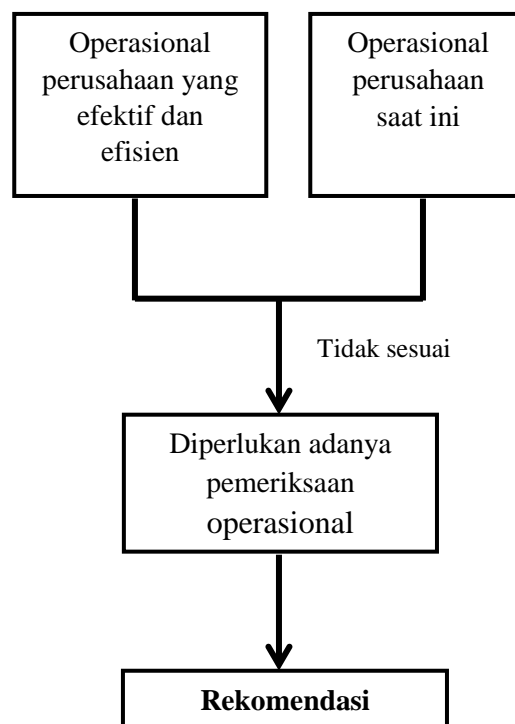
Menurut Reider (Reider, 2002:39) diperlukan 5 tahapan dalam melakukan pemeriksaan operasional (*operational review*), yaitu *planning phase*, *work program phase*, *field work phase*, *development of review findings and recommendations*, dan *reporting*. Tahap pertama yaitu diawali oleh tahap *planning*, dalam tahap ini peneliti memperoleh informasi umum mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, sifat umum dari aktivitas-aktivitas tersebut, serta informasi umum lainnya yang dapat membantu dalam perencanaan kegiatan pada tahap selanjutnya. Tahap kedua ialah tahap *work program*, pada tahap ini peneliti mulai menyusun program kerja yang akan dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas yang telah dipilih pada tahap *planning* untuk dilakukan pemeriksaan. *Work program* harus tersusun secara baik (rinci dan jelas), agar pemeriksaan operasional yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tahap ketiga adalah tahap *field work*, yaitu pada tahap ini peneliti menganalisis operasional perusahaan untuk menentukan tingkat efektivitas manajemen dan pengendalian operasi yang telah dilakukan selama ini. Tahap *field work* ini menjadi tahapan penentu apakah suatu kegiatan memerlukan langkah perbaikan atau tidak. *Development of review findings and recommendations* merupakan tahapan keempat, pada tahap ini setiap area-area krusial dengan dampak yang cukup signifikan yang telah teridentifikasi pada tahapan sebelumnya akan diperdalam dan dikembangkan melalui 5 atribut, yaitu *condition*, *criteria*, *effect*, *cause*, dan *recommendation*. Selanjutnya pada tahapan terakhir yaitu tahap *reporting*, peneliti mengolah hasil penelitian dan mempersiapkan laporan yang akan diserahkan kepada pihak manajemen.

Seperti yang telah tercantum pada Gambar 1.1., dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan diperlukan adanya serangkaian prosedur sebagai acuan atau dasar saat karyawan mengerjakan tugasnya. Prosedur-prosedur tersebut terangkum dalam SOP. Sementara, untuk pembagian tugas dan wewenang, tercantum pada struktur organisasi perusahaan. Oleh sebab itu, agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, maka perusahaan wajib memiliki SOP dan struktur organisasi, sehingga pembagian tugas dan prosedur pelaksanaan operasi jelas. Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum memiliki SOP dan struktur organisasi, dikarenakan berbagai macam hal, salah satunya karena perusahaan tersebut sudah

berdiri lama sehingga kegiatan operasinya didasarkan pada kebiasaan yang telah dilakukan sejak lama. Hal tersebut memicu adanya karyawan yang melakukan pekerjaan rangkap sehingga membuat karyawan tidak fokus pada satu pekerjaan dan menyebabkan karyawan sering melakukan kesalahan pada saat memproduksi pesanan pelanggan dan hal tersebut jika dibiarkan dapat menimbulkan masalah yang lebih krusial di kemudian hari.

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meminimalisir kesalahan produksi, memahami peranan SOP dan struktur organisasi pada aktivitas operasional perusahaan serta dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang tengah dihadapi.

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan peneliti