

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENCAPAI TARGET PRODUKSI
DAN MENURUNKAN BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PT RENTANG BUANA NIAGAMAKMUR)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Iwan Naldo Kustiawan

2014130170

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018

**OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION PROCESS
IN AN EFFORT TO ACHIEVE PRODUCTION TARGET
AND REDUCE COST OF PRODUCTION
(CASE STUDY PT RENTANG BUANA NIAGAMAKMUR)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirement of
a Bachelor Degree in Economics

By

Iwan Naldo Kustiawan

2014130170

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAMME
Accredited based on the Decree of BAN – PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018

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



**Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi dalam Upaya Mencapai
Target Produksi dan Menurunkan Biaya Produksi
(Studi Kasus PT Rentang Buana Niagamakmur)**

Oleh:

Iwan Naldo Kustiawan

2014130170

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Desember 2017

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Iwan Naldo Kustiawan
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 06 November 1996
Nomor pokok : 2014130170
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENCAPAI TARGET PRODUKSI
DAN MENURUNKAN BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PT RENTANG BUANA NIAGAMAKMUR)

Dengan,

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

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 ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat: (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling bayak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 15 Desember 2017

Pembuat pernyataan



Iwan Naldo

ABSTRAK

PT Rentang Buana Niagamakmur merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di industri kasur. Perusahaan memproduksi dua jenis kasur, yaitu kasur busa dan kasur pegas. Kasur pegas sendiri terdiri dari dua jenis, yaitu kasur pegas twin dan kasur pegas matras. Dalam memproduksi kasur, proses produksi perusahaan harus berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dan biaya untuk mencapai tujuan tersebut efisien. Akan tetapi, hingga saat ini, proses produksi perusahaan masih mengalami masalah sehingga target produksi seringkali tidak tercapai dan biaya produksi perusahaan seringkali melebihi target biaya yang direncanakan. Dengan tidak tercapainya target produksi dan besarnya biaya produksi maka laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi dalam upaya mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksi perusahaan agar laba perusahaan dapat menjadi optimal.

Pemeriksaan operasional adalah suatu proses menganalisis kegiatan operasi perusahaan berdasarkan prosedur dan metode operasinya untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari kegiatan tersebut. Proses produksi adalah suatu cara untuk menciptakan atau menambah nilai guna suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang dimiliki oleh perusahaan. Proses produksi perusahaan harus dapat berjalan dengan baik, yaitu harus dapat mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaan (efektif) serta menggunakan sumber daya seoptimal mungkin (efisien).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Peneliti pertama-tama menentukan topik penelitian yang diteliti, menentukan rumusan masalah, dan menentukan sumber data yang dapat diperoleh. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah studi lapangan dan studi literatur. Setelah mengumpulkan data, peneliti melakukan analisis dengan menggunakan *fishbone diagram*.

Melalui pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti menetapkan *critical problem* berupa tidak tercapainya target produksi dan besarnya biaya produksi perusahaan khususnya pada proses produksi kasur pegas matras. Dalam satu tahun, yaitu selama bulan November 2016 sampai dengan Oktober 2017, perusahaan hanya dapat memproduksi kasur pegas matras sebanyak 4.730 unit, sedangkan target yang harus dicapai adalah 5.610 unit. Peneliti melakukan analisis menggunakan *fishbone diagram* untuk mengetahui faktor-faktor penyebab tidak tercapainya target produksi dan besarnya biaya produksi kasur pegas matras perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor *manpower*, *method*, *material*, dan *machine*. Melalui analisis tersebut, peneliti melakukan perhitungan atas besarnya pemborosan biaya produksi perusahaan. Perusahaan mengalami kerugian akibat rusaknya mesin pembuat pegas selama bulan Agustus 2017 sampai dengan Oktober 2017, yaitu sebesar Rp7.918.876. Perusahaan juga mengalami kerugian akibat kain *quilting* yang cacat selama bulan Agustus 2017 sampai dengan Oktober 2017, yaitu sebesar Rp55.400. Selain itu, perusahaan juga mengalami pemborosan biaya tenaga kerja akibat kualitas produk jadi yang tidak sesuai selama bulan Agustus 2017 sampai dengan Oktober 2017, yaitu sebesar Rp173.679, sedangkan pemborosan biaya bahan baku berupa benang akibat kualitas produk jadi yang kurang baik selama bulan Agustus 2017 sampai dengan Oktober 2017 adalah sebesar Rp100.000. Pada akhir penelitian, peneliti memberikan rekomendasi dan saran kepada perusahaan agar proses produksi kasur pegas matras perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik, yaitu memberikan *training* secara lebih sering, memperketat peraturan perusahaan, membuat aturan terkait pencapaian target produksi, mengevaluasi kembali *supplier* dan membuat perjanjian dengan *supplier*, dan mengganti mesin pembuat pegas yang lama dengan yang baru.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, target produksi, dan biaya produksi

ABSTRACT

Rentang Buana Niagamakmur company is a manufacturing company that produces mattresses. The company produces two types of mattresses, that is foam mattress and spring mattress. The spring mattress itself consists of two types, that is twin spring mattress and spring mattress. In producing mattresses, the company's production process must run well so the company's goals can be achieved and the cost to achieve those goals efficient. However, until this day, the company's production process is still encounter many problems, so that production targets are often cannot achieved and the company's production costs often exceed the planned target cost. With no achievement of production targets and the high amount of production costs, the company's profit becomes not optimum. Therefore, researcher is interested to perform an operational review on the production process in an effort to achieve production targets and lower the company's production costs so that the company's profit can be optimum.

Operational review is a process of analyzing the operations of a company based on its procedures and methods of operation to assess the effectiveness and efficiency of the activity. Production process is a way to create or add values of a good or service by using resources owned by the company. The production process of the company has to run well, that must be able to reach targets or goals desired by company (effective) and use resources as optimum as possible (efficient).

A research method used for this research is descriptive study method. The researcher first determines the research topic, identifies problems, and determines data resources that can be obtained. Data collection techniques that used by researcher are field study and literature study. After collecting the data, researcher do an analysis using fishbone diagram.

Through operational review that have been done, the researcher set critical problems that is not achieving the production targets and high amount of the company's production costs, especially on spring mattress production process. In one year, during November 2016 to October 2017, the company can only produce spring mattress of 4.730 units, while the target to be achieved is 5.610 units. Researcher conducted an analysis using the fishbone diagram to determine the factors causing the production targets not achieved and the high amount of spring mattress production costs. These factors are manpower, method, material, and machine factors. Through the analysis, the researcher calculated the amount of waste of production cost of the company. The company suffered losses due to damage to the spring maker machine during August 2017 to October 2017, which is Rp7.918.876. The company also suffered losses due to defective quilting fabric during August 2017 to October 2017, which is Rp55.400. In addition, the company is also experiencing a waste of labor costs due to inappropriate product quality during August 2017 to October 2017, which is Rp173.679, while waste of raw material costs which is yarn due to inappropriate product quality during August 2017 to October 2017 is Rp100.000. At the end of the research, the researcher gave recommendation and suggestion to the company so the spring mattress production process can run better, that is: to give training more frequently, tighten company regulation, make rules related to achievement of production target, reevaluate supplier and make agreement with supplier, and replace the old spring-maker machine with a new one.

Keywords : operational review, production target, and production cost.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih pertama-tama peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan dan bimbingan-Nya dalam penulisan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi dalam Upaya Mencapai Target Produksi dan Menurunkan Biaya Produksi (Studi Kasus PT Rentang Buana Niagamakmur)” diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini. Peneliti menyampaikan terima kasih kepada :

1. Orang tua peneliti, yaitu Papa Kus, Mama Linda yang selama ini telah terus-menerus mengingatkan, memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan nasihat, mengarahkan dan mengoreksi peneliti dalam menulis skripsi ini.
3. Bapak Tanto Kurnia, ST., MA., selaku dosen wali peneliti yang telah membantu dalam memberikan saran dan arahan selama menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan.
4. Para dosen penguji sidang sarjana Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Para dosen mata kuliah yang pernah memberikan ilmu kepada peneliti selama peneliti menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan.
8. Para staf tata usaha dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang turut memberikan bantuan serta mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian.
9. Bapak Gunawan selaku *factory manager* PT Rentang Buana Niagamakmur yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian serta memberikan informasi kepada peneliti.

10. Bapak Lukman selaku kepala divisi *human resources* PT Rentang Buana Niagamakmur yang telah memberikan bantuan serta informasi kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Gian Devara, ST., kakak peneliti, terima kasih atas dukungan serta nasihatnya kepada peneliti selama penyusunan skripsi ini.
12. Ivan Naldo Kustiawan, saudara kembar peneliti, terima kasih atas bantuan, nasihat, serta dukungannya. Terima kasih juga telah menjadi teman seperjuangan di Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
13. Sahabat terdekat peneliti, Jonathan Wibisantoso, Vinsensius Willson, dan Felicia “Pei” yang telah memberikan dukungan serta bantuan dalam masa-masa sulit peneliti. Terima kasih telah menghibur, menjadi teman bermain, dan mengisi hari-hari peneliti selama masa perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
14. Sahabat grup Go-sip, Ivan Naldo, Bernard Timotius, Alvin Yonatan, Bruno Aditya Harry, Yudia Kusuma, Alexander Avellino, dan Nicholas Renardi yang telah menjadi teman gosip, nongkrong, dan jalan-jalan peneliti. Terima kasih telah membuat dompet peneliti menjadi kosong. Sungguh luar biasa menyenangkan dapat berkumpul dan tertawa bersama kalian.
15. Sahabat grup Pucuk, Ivan Naldo, Jonathan Wibisantoso, Bernard Timotius, Vinsensius Willson, Yudia Kusuma, Jerissa Aurellia, dan Cynthia Erika yang telah menjadi sahabat peneliti pada saat awal semester perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih telah menjadi teman seperjuangan peneliti selama masa perkuliahan.
16. Teman-teman Akuntansi Unpar 2014, yang telah banyak membantu peneliti selama masa perkuliahan.
17. Seluruh keluarga dan teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang turut membantu peneliti dalam menyusun skripsi ini.

Mohon maaf apabila terdapat kekurangan serta kesalahan yang terdapat dalam penelitian ini. Akhir kata, peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan wawasan kepada pembaca.

Bandung, Januari 2018

Iwan Naldo Kustiawan

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	8
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	8
2.2. Pemeriksaan Operasional	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	11
2.2.4. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	17
2.4. Pengendalian Intern.....	18
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	18
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	18
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern	18
2.4.4. Keterbatasan Pengendalian Intern	19
2.5. Produksi	20
2.5.1. Pengertian Produksi.....	20
2.5.2. Fungsi Produksi	20
2.5.3. Pengertian Proses Produksi	20
2.5.4. Jenis-jenis Proses Produksi.....	21
2.5.5. Perencanaan Produksi.....	21

2.5.6.	Jenis-jenis Perencanaan Produksi	21
2.5.7.	Pengendalian Produksi	22
2.5.8.	Manfaat Pengendalian Produksi	22
2.6.	Kapasitas	23
2.6.1.	Pengertian Kapasitas	23
2.6.2.	Ukuran-ukuran Dasar Kapasitas	23
2.7.	Tenaga Kerja	24
2.7.1.	Pengertian Tenaga Kerja	24
2.7.2.	Perencanaan Tenaga Kerja	24
2.7.3.	Kebijakan Stabilitas Ketenagakerjaan	24
2.8.	Kualitas	25
2.8.1.	Pengertian Kualitas	25
2.8.2.	Faktor yang Mempengaruhi Kualitas	25
2.8.3.	Pengendalian Kualitas	26
2.8.4.	Tujuan Pengendalian Kualitas	26
2.8.5.	Mengukur Kualitas dari Proses	26
2.9.	<i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i>	27
2.9.1.	Pengertian <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i>	27
2.9.2.	Jenis-jenis dari <i>Spoilage</i>	28
2.10.	Diagram Sebab-Akibat (<i>Fishbone Diagram</i>)	28
2.10.1.	Pengertian <i>Fishbone Diagram</i>	29
2.10.2.	Kategori Faktor Penyebab pada <i>Fishbone Diagram</i>	29
BAB 3.	METODE PENELITIAN	31
3.1.	Metode Penelitian	31
3.1.1.	Sumber Data	31
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	32
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	33
3.1.4.	Kerangka Penelitian	34
3.2.	Objek Penelitian	38
3.2.1.	Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan	38
3.2.2.	Struktur Organisasi	38
3.2.3.	Deskripsi Pekerjaan	40
3.2.4.	Gambaran Proses Produksi Perusahaan	50
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1.	Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>)	53
4.2.	Tahap Rencana Kerja (<i>Work Program Phase</i>)	60

4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	62
4.3.1. Hasil wawancara dengan <i>factory manager</i> PT RBN	62
4.3.2. Hasil wawancara dengan kepala divisi <i>human resources</i> PT RBN	76
4.3.3. Hasil wawancara dengan kepala produksi kasur pegas matras PT RBN.....	78
4.3.4. Hasil wawancara dengan para karyawan bagian produksi kasur pegas matras PT RBN	86
4.3.5. Hasil wawancara dengan teknisi mesin PT RBN.....	90
4.3.6. Hasil observasi pada area produksi PT RBN.....	93
4.3.7. Analisis faktor penyebab terkait tidak tercapainya target produksi dan besarnya biaya produksi kasur pegas matras	98
4.3.8. Analisis kecukupan jumlah pegas yang diproduksi dan besarnya pemborosan serta kerugian yang ditanggung perusahaan karena proses produksi kasur pegas matras yang kurang baik	106
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Findings and Recommendations Phase</i>)	149
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi dalam Upaya Mencapai Target Produksi dan Menurunkan Biaya Produksi	158
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	162
5.1. Kesimpulan	162
5.2. Saran.....	165
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Selisih jumlah target produksi dengan jumlah produksi aktual kasur pegas matras	57
Tabel 4.2. Hasil produksi per jenis produk matras periode November 2016 s/d Oktober 2017	67
Tabel 4.3. Persentase pegas cacat per kawat ulir Agustus 2017	84
Tabel 4.4. Hasil produksi pegas Agustus 2017	108
Tabel 4.5. Hasil produksi pegas putus Agustus 2017	109
Tabel 4.6. Hasil produksi pegas tidak elastis Agustus 2017	111
Tabel 4.7. Jumlah pemakaian pegas per ukuran kasur pegas matras	112
Tabel 4.8. Jumlah pemakaian pegas Agustus 2017	114
Tabel 4.9. Biaya perolehan kawat ulir Agustus 2017	121
Tabel 4.10. Biaya perolehan mesin	122
Tabel 4.11. Depresiasi/penyusutan mesin pembuat pegas per bulan	123
Tabel 4.12. Biaya tenaga kerja (teknisi mesin) untuk merawat dan memperbaiki mesin pembuat pegas dalam satu hari	124
Tabel 4.13. Biaya tenaga kerja (teknisi mesin) untuk merawat dan memperbaiki mesin pembuat pegas dalam satu bulan	124
Tabel 4.14. Biaya perawatan dan perbaikan mesin dalam satu bulan	125
Tabel 4.15. Biaya listrik mesin pembuat pegas Agustus 2017	126
Tabel 4.16. Harga pokok produksi pegas Agustus 2017	127
Tabel 4.17. Harga pokok per unit pegas Agustus 2017	128
Tabel 4.18. Kerugian pegas putus Agustus 2017	129
Tabel 4.19. Kerugian pegas tidak elastis Agustus 2017	130
Tabel 4.20. Total penjualan pegas tidak elastis yang tidak digunakan Agustus 2017	131
Tabel 4.21. Biaya perbaikan pegas lilitan tidak sempurna atau lepas periode Agustus 2017 s/d Oktober 2017	132
Tabel 4.22. Kerugian membeli pegas dari luar September 2017	134
Tabel 4.23. Biaya perbaikan kain <i>quilting</i> periode Agustus 2017 s/d Oktober 2017	134
Tabel 4.24. Biaya tenaga kerja untuk memperbaiki jahitan kasur pegas matras periode Agustus 2017 s/d Oktober 2017	136
Tabel 4.25. Biaya benang untuk memperbaiki jahitan kasur pegas matras periode Agustus 2017 s/d Oktober 2017	137

Tabel 4.26.	Biaya perolehan kawat ulir mesin pembuat pegas baru	139
Tabel 4.27.	Depresiasi/penyusutan mesin pembuat pegas baru per bulan	141
Tabel 4.28.	Biaya tenaga kerja (teknisi mesin) dalam satu bulan menggunakan mesin pembuat pegas baru.....	141
Tabel 4.29.	Biaya perawatan dan perbaikan mesin pembuat pegas baru dalam satu bulan.....	142
Tabel 4.30.	Biaya listrik mesin pembuat pegas baru	143
Tabel 4.31.	Harga pokok produksi pegas menggunakan mesin pembuat pegas baru	144
Tabel 4.32.	Harga pokok per unit pegas menggunakan mesin pembuat pegas baru	144
Tabel 4.33.	Harga pokok produksi pegas yang digunakan menggunakan mesin pembuat pegas baru.....	145
Tabel 4.34.	Selisih antara jumlah pegas yang diproduksi mesin pembuat pegas baru dengan jumlah pegas yang digunakan oleh perusahaan.....	146
Tabel 4.35.	Biaya yang harus dikeluarkan untuk pesangon karyawan bagian produksi yang di-PHK	148

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Cause-and-Effect Diagram</i>	30
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	37
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT RBN	39
Gambar 4.1. Target Produksi Kasur Pegas Matras	64
Gambar 4.2. Diagram Sebab-Akibat (<i>Fishbone Diagram</i>) Terkait Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Produksi dan Besarnya Biaya Produksi Perusahaan.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Factory Manager* pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Observasi pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Factory Manager* pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Human Resources* pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Kasur Pegas Matras pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan Para Karyawan Bagian Produksi Kasur Pegas Matras pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Teknisi Mesin pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 8. Hasil Observasi pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 9. Foto Hasil Observasi Kegiatan Produksi
- Lampiran 10. Usulan Kebijakan Target Produksi Kasur Pegas Matras
- Lampiran 11. Simulasi Alternatif Penyelesaian Masalah Mesin Pembuat Pegas

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Saat ini, dunia usaha terus tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat. Berkembangnya dunia usaha dapat terlihat dari semakin banyak bermunculannya persaingan dalam bidang usaha sejenis. Untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya, perusahaan harus menyusun strategi yang baik serta memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengambil peluang dan kesempatan yang ada dalam bersaing dengan para pesaingnya.

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan umum yang hendak dicapai perusahaan biasanya berkaitan dengan pencapaian laba yang optimal, yaitu pendapatan perusahaan jauh lebih besar dibandingkan pengeluarannya. Laba yang optimal tersebut dapat digunakan untuk membantu perusahaan menjaga keberlangsungan dan meningkatkan usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut tidaklah mudah, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dalam memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Agar mampu bersaing, perusahaan harus dapat mengelola seluruh kegiatan operasinya sehingga berjalan secara efektif dan efisien.

Pengaruh dari persaingan usaha tersebut dirasakan oleh perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur. Dalam menghadapi persaingan usaha tersebut, perusahaan manufaktur harus dapat mengelola proses produksinya dengan baik. Proses produksi menjadi bagian yang sangat penting di perusahaan manufaktur karena proses produksi merupakan kegiatan utama perusahaan manufaktur dalam menghasilkan produk yang dijual perusahaan. Sama seperti mata rantai, kegiatan produksi berkaitan satu sama lain dengan kegiatan lainnya, seperti kegiatan pembelian, penjualan, pengiriman, pemasaran, dan sebagainya. Apabila proses produksi mengalami hambatan maka kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan juga ikut terganggu. Apabila proses produksi terganggu maka terjadi peningkatan sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti tenaga kerja, listrik, dan lain-lain, yang dapat mengakibatkan meningkatnya biaya produksi. Proses produksi yang baik menghasilkan produk berkualitas baik tanpa harus mengeluarkan biaya produksi secara berlebihan. Melalui penghematan biaya produksi tersebut maka perusahaan dapat meningkatkan labanya.

Pengelolaan proses produksi juga perlu dilakukan oleh PT Rentang Buana Niagamakmur. PT Rentang Buana Niagamakmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur dengan hasil produk berupa kasur pegas dan kasur busa. Produk kasur pegas yang dihasilkan tersebut bermerek Big Land dan Big Dream, sedangkan kasur busa bermerek Big Foam dan Bola Dunia. PT Rentang Buana Niagamakmur hanya memproduksi kasur berdasarkan pesanan dan dalam memproduksi kasur pegas dan kasur busa menggunakan unsur-unsur yang diproduksi sendiri. Untuk memenuhi pesanan pelanggan dan target penjualan, perusahaan menetapkan target produksi.

Akan tetapi dalam proses produksi, target produksi seringkali tidak tercapai. Tidak tercapainya target produksi menyebabkan perusahaan tidak dapat memasarkan produknya secara optimal sehingga laba perusahaan menjadi tidak optimal. Tidak tercapainya target produksi disebabkan karena dalam memproduksi kasur, perusahaan sering kali dihadapi berbagai permasalahan. Masalah terjadi pada proses produksi kasur pegas dan kasur busa, akan tetapi masalah lebih sering terjadi pada proses produksi kasur pegas. Masalah yang cukup sering terjadi pada proses produksi perusahaan berkaitan dengan kualitas bahan baku yang tidak sesuai, bahan baku yang tidak sesuai ukuran, kualitas produk jadi yang tidak sesuai, kendala pada mesin pembuat pegas, dan sebagainya. Masalah tersebut disebabkan berbagai faktor manusia, mesin, dan faktor lainnya. Selain menyebabkan target produksi tidak tercapai, masalah-masalah pada proses produksi tersebut sebagian besar mengakibatkan perusahaan perlu melakukan perbaikan (*rework*) karena adanya produk yang cacat. Adanya *rework* tersebut membuat perusahaan perlu mengeluarkan biaya tambahan berupa biaya *rework*. Akan tetapi, tidak semua produk cacat dapat diperbaiki. Terdapat juga produk cacat yang tidak dapat diperbaiki sehingga perusahaan mengalami kerugian karena produk yang cacat tersebut tidak dapat digunakan oleh perusahaan. Akibatnya, biaya produksi perusahaan menjadi meningkat. Perusahaan harus mengatasi masalah tersebut karena masalah tersebut menyebabkan proses produksi menjadi tidak efektif dan efisien.

Kendala yang cukup besar akhir-akhir ini dialami perusahaan, yaitu berhentinya mesin pembuat pegas secara total. Akibatnya, proses produksi perusahaan secara keseluruhan dalam membuat kasur pegas menjadi terhambat. Terhambatnya proses produksi perusahaan menyebabkan perusahaan tidak dapat memenuhi target produksinya. Disamping itu, berhentinya mesin pembuat pegas secara total mengakibatkan perusahaan tetap harus mengeluarkan biaya tenaga kerja, biaya listrik (biaya penerangan), dan biaya lainnya meskipun tidak ada produk

jadi yang dihasilkan. Penggunaan sumber daya secara berlebihan tersebut mengakibatkan biaya produksi perusahaan secara keseluruhan meningkat.

Untuk memastikan proses produksi perusahaan berjalan dengan baik maka kehadiran pemeriksaan operasional sangatlah dibutuhkan. Pemeriksaan operasional belum pernah dilakukan perusahaan sebelumnya sehingga diharapkan masalah perusahaan dapat terselesaikan melalui pelaksanaan rekomendasi yang dihasilkan dari pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka dirumuskan beberapa permasalahan yang diteliti, yaitu:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur proses produksi di PT Rentang Buana Niagamakmur?
2. Apa saja penyebab PT Rentang Buana Niagamakmur belum mencapai target produksi yang telah ditetapkan dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai target tersebut?
3. Apa saja pemborosan biaya yang terjadi pada proses produksi PT Rentang Buana Niagamakmur dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan pemborosan biaya tersebut?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional dalam membantu PT Rentang Buana Niagamakmur mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah proses produksi perusahaan telah berjalan sesuai kebijakan dan prosedur yang berlaku di PT Rentang Buana Niagamakmur.
2. Mengetahui apa saja penyebab PT Rentang Buana Niagamakmur belum mencapai target produksi yang telah ditetapkan dan bagaimana upaya untuk mencapai target produksi tersebut.
3. Mengetahui apa saja pemborosan biaya yang terjadi pada proses produksi PT Rentang Buana Niagamakmur dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk menurunkan pemborosan biaya tersebut.

4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional dalam membantu perusahaan mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak. Berikut adalah manfaat dari penelitian ini:

1. Bagi Perusahaan:

Hasil penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi yang tepat dan sesuai untuk membantu perusahaan mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya. Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat proses produksi sehingga perusahaan dapat meningkatkan proses produksi dan mencapai target produksi serta dapat mengoptimalkan biaya produksinya.

2. Bagi Pembaca

Peneliti berharap pembaca dapat memahami peran pemeriksaan operasional dalam membantu perusahaan mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat menambah wawasan, gambaran serta pemahaman mengenai proses produksi kasur busa dan kasur pegas.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman peneliti mengenai proses produksi kasur busa dan kasur pegas. Selain itu, peneliti juga berharap dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada di perusahaan, dengan menerapkan teori pemeriksaan operasional yang telah diperoleh selama masa perkuliahan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perkembangan serta persaingan usaha yang semakin ketat membuat perusahaan harus dapat bersaing dengan para pesaingnya. Untuk dapat bersaing, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut diperlukan perusahaan agar dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya. Keunggulan kompetitif membantu perusahaan agar tidak tertinggal dari para pesaing. Menurut Porter (1985:34), keunggulan kompetitif berkaitan mengenai bagaimana perusahaan menerapkan strateginya dalam bersaing dengan para pesaingnya. Perusahaan harus memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya dengan menerapkan strategi yang baik dalam bersaing dengan para

pesaingnya yaitu dengan cara memanfaatkan kekuatan perusahaan dan peluang yang ada sehingga perusahaan dapat unggul dalam bersaing, baik dari aspek kualitas, waktu, maupun kecepatan merespon pelanggan.

Salah satu cara untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah dengan mengelola proses produksi dengan baik. Menurut Assauri (2008:105), proses produksi adalah cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah nilai guna (manfaat) suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Dalam perusahaan, proses produksi merupakan proses mengubah bahan baku menjadi barang jadi untuk dijual kepada pelanggan. Pengelolaan proses produksi diperlukan agar proses produksi perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan berjalan secara efektif dan efisien, pemeriksaan operasional diperlukan oleh perusahaan. Menurut Reider (2002:3), pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang dilakukan untuk meningkatkan atau memperbaiki aktivitas yang ada menjadi lebih baik dan mempertahankannya agar tetap baik.

Dalam melaksanakan pemeriksaan operasional, menurut Reider (2002:39), terdapat lima tahap yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Tahap *Planning*

Pada tahap ini, peneliti memperoleh informasi umum mengenai perusahaan. Informasi yang diperoleh tersebut digunakan peneliti untuk menentukan *critical area* atau *critical problem*. Penentuan tersebut digunakan untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan peneliti selanjutnya apakah mencegah atau memperbaiki masalah.

2. Tahap *Work Program*

Tahap ini peneliti membuat rencana kerja pemeriksaan. Rencana kerja tersebut dibuat secara terperinci berupa prosedur dan tujuannya. Pembuatan rencana kerja berguna sebagai acuan dan panduan peneliti dalam melakukan pemeriksaan.

3. Tahap *Field Work*

Tahap ini peneliti melaksanakan rencana kerja yang telah dibuat pada tahap *work program*. Pada tahap ini peneliti memperoleh temuan-temuan baru.

4. Tahap *Development of Findings and Recommendations*

Tahap ini peneliti mengembangkan temuan-temuan berdasarkan lima atribut yaitu *condition*, *criteria*, *effect*, *cause*, dan *recommendation*. Hasil dari pengembangan temuan ini berupa rekomendasi bagi masalah perusahaan.

5. Tahap *Reporting*

Pada tahap terakhir ini peneliti memberikan hasil laporan pemeriksaan operasional kepada manajer perusahaan berupa rekomendasi.

Menurut Reider (2002:22), efektivitas berkaitan dengan hasil dari kegiatan perusahaan. Kegiatan dapat dikatakan efektif apabila kegiatan tersebut mencapai tujuan perusahaan. Dalam perusahaan, proses produksi perusahaan dapat dikatakan efektif apabila perusahaan dapat memenuhi target jumlah produksi yang ditetapkan serta mampu menghasilkan produk dengan kualitas baik sesuai dengan standar dan target jumlah produksi tersebut dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai pesanan pelanggan. Sedangkan menurut Reider (2002:21), efisiensi berkaitan dengan cara atau proses kegiatan perusahaan dalam menggunakan sumber daya. Kegiatan perusahaan dapat dikatakan efisien apabila dalam memproduksi, perusahaan menggunakan sumber daya seoptimal mungkin. Kegiatan tidak dapat dikatakan efisien apabila kegiatan tersebut tidak efektif sehingga dapat dikatakan, sumber daya yang digunakan harus seoptimal mungkin dan tujuan perusahaan tercapai. Dalam perusahaan, proses produksi perusahaan dapat dikatakan efisien apabila perusahaan mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan target produksinya tercapai tetapi dengan biaya produksi yang wajar sesuai target biaya yang telah ditetapkan. Proses produksi perusahaan dapat menjadi efisien dengan cara menghemat biaya penggunaan sumber daya, seperti biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya bahan baku, dan biaya lainnya.

Terdapat beberapa penyebab yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat mencapai target produksi dan besarnya biaya produksi perusahaan. Untuk mengetahui faktor penyebab tersebut, peneliti menganalisis menggunakan diagram sebab-akibat (*fishbone diagram*). Menurut Horngren, dkk (2015:763), diagram sebab-akibat adalah diagram yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab yang berpotensi menimbulkan kecacatan dengan menggunakan diagram yang serupa dengan tulang seekor ikan.

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk membantu perusahaan dalam mencapai target produksi dan menurunkan biaya produksinya tanpa perlu menurunkan kualitas produk. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1404), target adalah sasaran atau batas ketentuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses produksi perusahaan dapat dikatakan baik apabila perusahaan dapat mencapai target produksinya. Pemeriksaan operasional juga diharapkan mampu mengatasi masalah yang ada di perusahaan. Saat kegiatan produksi perusahaan tidak mengalami kendala atau permasalahan maka biaya produksi dapat menjadi

optimal sebab perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang tidak menambah nilai atau manfaat produk. Menurut Mulyadi (2014:8), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang. Dalam perusahaan manufaktur, perusahaan harus dapat mengoptimalkan biaya yang dikeluarkannya. Pengoptimalan biaya yang dikeluarkan tersebut memberikan dampak positif kepada laba perusahaan. Laba perusahaan menjadi semakin optimal karena biaya yang dikeluarkan dapat diturunkan.