

PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN  
KUALITAS PRODUK  
(Studi Kasus Pada Nake's Bakery)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Odilia Bella Belivia

2014130135

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI

(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2018

OPERATIONAL REVIEW ON PLANNING AND CONTROLLING OF  
PRODUCTION PROCESS TO IMPROVE PRODUCT QUALITY

(Study Case At Nike's Bakery)



UNDERGRADUATED THESIS

Submitted to complete the requirements  
Of a Bachelor Degree in Economics

By:

Odilia Bella Belivia

2014130135

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(Accredited based on the Degree of BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI



Pemeriksaan Operasional atas Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi Untuk  
Meningkatkan Kualitas Produk  
(Studi kasus Nake's Bakery)

Oleh:  
Odilia Bella Belivia  
2014130135

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan SE., MM., Ak.



## ABSTRAK

Nake's Bakery merupakan salah satu toko yang berada di kota Bandung. Nake's Bakery memproduksi berbagai macam produk patiseri seperti roti, bolu, kue kering, *pastry*, dan kue basah. Proses produksi yang dilakukan Nake's Bakery ini didominasi dengan produksi massal, namun dapat menerima pesanan *custom* untuk produk tertentu dari pelanggan. Bakery masih memiliki masalah terkait perencanaan dan pengendalian proses produksi sehingga kualitas produk yang dihasilkan sering cacat dan gagal. Pemeriksaan operasional diperlukan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang memiliki tujuan dalam mengevaluasi tingkat efektivitas dan efisiensi setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Perencanaan dan pengendalian produksi merupakan proses penyusunan kegiatan-kegiatan produksi dan pengawasan proses dan hasil produksi agar mencapai tujuannya. Produk yang memiliki kualitas baik dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan sehingga perusahaan dapat terus menjaga nama baiknya untuk mempertahankan eksistensinya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan, yaitu data primer (wawancara dan observasi) dan sekunder (rencana produksi, jumlah produksi, dll). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi dan faktor-faktor penyebab produk cacat dan gagal lalu analisis menghitung biaya yang dikeluarkan untuk *rework*, pemberian diskon karena produk cacat, kerugian dari produk yang tidak laku terjual atau basi setelah didiskon, lembur, tambahan jam mesin, dan kerugian karena produk yang gagal produksi. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk. Sedangkan lokasi penelitiannya adalah pada Nake's Bakery.

Kebijakan dan prosedur Nake's Bakery dalam perencanaan dan pengendalian pada proses produksi selama ini belum memadai. Hal tersebut menyebabkan kualitas produk menjadi buruk. Berdasarkan delapan *sample* jenis produk dari masing – masing produksi selama bulan Agustus hingga Oktober 2017, bakery masih menghasilkan kualitas produk yang buruk karena terdapat jumlah produk cacat dan gagal di atas batas toleransi dan terdapat tiga jenis kecacatan dan produk gagal. Produk yang berkualitas buruk menyebabkan adanya kerugian, yaitu terjadinya produk cacat, gagal dan biaya tambahan (upah lembur karyawan, biaya gas, dan listrik tambahan). Jenis kecacatan yang terdapat pada bakery, yaitu bentuk produk (roti dan *pastry*) yang tidak seragam dan sesuai, kulit produk (roti dan *pastry*) yang berwarna gelap dan tidak merata (gosong), permukaan bolu yang tidak mengembang secara rata akibat perbaikan hias yang sering dilakukan, dan produk gagal (bantat atau tidak mengembang sempurna). Bakery menanggung kerugian dari delapan *sample* untuk masing – masing jenis produk (roti, bolu, dan *pastry*) pada bulan Agustus hingga Oktober sebesar Rp 31.367.250. Kerugian yang paling besar disebabkan oleh produk roti sebesar Rp 15.342.500. Selain itu terdapat biaya tambahan yang disebabkan oleh perencanaan dan pengendalian produksi yang tidak baik. Total biaya tambahan yang ditanggung bakery selama tiga bulan tersebut sebesar Rp 14.565.772. Biaya tambahan paling besar disebabkan oleh bagian produksi roti sebesar Rp 7.957.359. Beberapa rekomendasi yang diajukan pada manajer untuk mengatasi permasalahan terkait perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk, yaitu perlu membuat prosedur dan kebijakan secara tertulis terkait proses produksi, mengadakan pelatihan keterampilan pada seluruh karyawan produksi secara rutin, pembuatan rencana dan jadwal produksi dengan pertimbangan yang matang, pengendalian produksi harus lebih sering dan ketat.

Kata kunci: pemeriksaan, perencanaan, pengendalian, produksi, kualitas produk, dan produk cacat.

## ABSTRACT

*Nake's Bakery is one of bakery located in Bandung. Nake's Bakery produces a variety of patiseri products such as bread, sponge, pastry, and wet cake. Nake's Bakery production process is dominated by mass production, but can receive custom orders for certain products from customers. Bakery still has problems related to the production process to improve the quality of the products produced with the quality of the products produced are often defective and fail. An operational review is necessary to determine the cause of the problem.*

*An operational review is a purposeful review. Production planning and control is the process of preparing production activities and production results so that bakery can achieve its goals. Products that have good quality can increase customer satisfaction and trust so as to keep the name standing to maintain its existence.*

*This research used descriptive study. Sources of data used are primary data (interview and observation result) and secondary (production plan, production amount, etc.). Data collection techniques used are field study and literature study. Data processing techniques used are analysis of the planning and control of production processes and factors causing defective and failed products then the analysis calculates the costs incurred for rework, giving discounts due to defective products, losses from unsold products or stale after discounted, overtime, additional machine hours, and losses due to products that fail to produce. Product research is an operational review to improve product quality. The location of this research is at Nake's Bakery.*

*Nake's Bakery's policies and procedures in planning and controlling the production process have not been adequate. This results in poor quality of the product. Based on eight sample product types from each production during August to October 2017, bakery still produces poor product quality because of the number of defective products and fails above the tolerance limit and there are three types of defects and failed products. Poor quality products cause losses, including defective products, failures and additional costs (employee overtime pay, gas costs, and additional electricity). The type of disability found in bakery, which is a uniform and appropriate form of product (bread and pastry), dark and uneven (brown) paste (bread and pastry) product bark, uneven surface sponge due to frequent decorative improvements done, and the product fails (congratulations or does not expand perfectly). Bakery took the loss of eight samples for each type of product (bread, sponge, and pastry) from August to October of Rp 31,367,250. The biggest losses are caused by bread products amounting to Rp 15,342,500. In addition there are additional costs caused by poor production planning and control. The total additional costs incurred by Bakery during the three months amounted to Rp 14,565,772. The largest additional cost is caused by the bread production of Rp 7,957,359. There are several recommendations submitted to managers to overcome problems related to planning and control of production process to improve product quality, that is need to make procedures and policies in writing related to production process, conduct skill training to all employees of production routinely, the Bill of Material production process and the Move Ticket, making plans and production schedules with careful consideration, production controls should be more frequent and rigorous, and establish sanctions and bonus rules and policies for all production employees.*

*Keywords: review, planning, controlling, production, product quality, and defective product.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, penyertaan, perlindungan dan rahmat karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Skripsi ini berjudul Pemeriksaan Operasional atas Perencanaan dan Pengendalian Produksi Untuk Meningkatkan Kualitas Produk (Studi Kasus Nake's Bakery). Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

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

1. Keluarga peneliti yaitu Papa Syakkian, Mama Yudian Martinawati, dan Dede Blasius Hugo Auriol yang telah memberikan dukungan moral dan materil selama ini sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
2. Keluarga pemilik Nake's Bakery Om Hendarmin, Tante Erwin, dan Ko Navaro Albanaroe yang telah memperbolehkan menggunakan Nake's Bakery sebagai objek penelitian dan bersedia memberikan informasi yang diperlukan untuk penelitian.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi pemeriksaan manajemen yang telah bersedia menyediakan waktu dan tenaga untuk membimbing peneliti serta memberikan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., SH., M.Si., Ak. Selaku dosen wali peneliti yang telah membantu dan mengarahkan selama peneliti melakukan perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unpar.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
6. Para dosen penguji sidang sarjana.
7. Para dosen mata kuliah yang pernah memberikan ilmu dan pengajaran kepada peneliti selama peneliti menjalani perkuliahan di UNPAR.

8. Teman peneliti yaitu Okta Bhakti Nurangga yang telah membantu peneliti dalam mencari dan menemukan objek penelitian.
9. Teman dekat peneliti sejak SMA yaitu Annie Ivonne, Stella Setiadi, Diana Natalia, dan Stephen Raharjo yang selalu memberikan semangat pada peneliti.
10. Para teman seperjuangan yang telah menempuh skripsi bersama-sama yang saling memotivasi yaitu Monica Adelia, Stephanie Ng, Cindy Witama, dan Iwan Naldo.
11. Teman dekat peneliti sesama jurusan Akuntansi 2014 yaitu Ghania Harsono, Elvira Natalia, Monica Aprilia, Girlani Thasya, Zabrina Raissa, Karina Indraswari, Saferia Vanessa, Marcelli, Reinardus Ricky, Maurits Eldo, dan Norman Derrick yang telah memberikan semangat dan membuat kehidupan perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unpar penuh warna dan cerita.
12. Teman main peneliti yaitu Alden Wijaya, Eugenia Caliesta, Andree Septian, David Wijaya, Yosua Evan, dan Regina Naomi yang selalu menghibur, mewarnai hari – hari, memberi semangat dan mengajak main selama masa perkuliahan.
13. Teman yang telah memberikan arahan dan semangat kepada peneliti dalam membuat skripsi yaitu Michael Raharjo dan Vincen Darmianto.
14. Teman yang telah meminjamkan buku yang diperlukan untuk penelitian peneliti yaitu Ivonne Surya dan Bernard Timotius.
15. Teman kelompok belajar yang telah membantu peneliti selama perkuliahan yaitu Jonathan Kevin dan Edward Yapi.
16. Teman-teman angkatan 2014 yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, maka peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran dari para pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Selain itu, peneliti pun berharap skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca dalam memberi pengetahuan mengenai pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk.

Bandung, Januari 2018

Odilia Bella Belivia

## DAFTAR ISI

	hal
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
1.5. Kerangka Pemikiran.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Pemeriksaan.....	12
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	12
2.1.2. Jenis Pemeriksaan.....	13
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	15
2.2.4. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	16
2.2.5. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	17
2.2.6. Tahap – Tahap Pemeriksaan Operasional.....	17
2.2.7. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan.....	
Keuangan.....	23
2.3. Produksi.....	24
2.3.1. Pengertian Produksi.....	24
2.3.2. Jenis – Jenis Proses Produksi.....	25
2.3.3. Fungsi Produksi.....	27
2.3.4. Siklus Produksi dalam Sistem Informasi.....	27

2.4. Perencanaan Produksi.....	29
2.4.1. Pengertian Perencanaan Produksi.....	29
2.4.2. Tujuan Perencanaan Produksi.....	29
2.4.3. Jenis – Jenis Perencanaan Produksi.....	30
2.5. Pengendalian Produksi.....	30
2.5.1. Pengertian Pengendalian Produksi.....	30
2.5.2. Manfaat Pengendalian Produksi.....	31
2.6. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	31
2.6.1. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	31
2.6.2. Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	32
2.7. Kualitas Produk.....	32
2.7.1. Pengertian Kualitas Produk.....	32
2.7.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas.....	33
2.7.3. Penggolongan Biaya Kualitas.....	34
2.8. <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i> .....	34
2.8.1. Pengertian <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i> .....	34
2.8.2. Jenis – Jenis <i>Spoilage</i> .....	35
2.9. <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	36
2.9.1. Pengertian <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	36
2.9.2. Faktor – Faktor Penyebab Masalah Kualitas dalam..... <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	36
 BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian.....	38
3.1.1. Sumber Data.....	38
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	42
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	43
3.2. Objek Penelitian.....	47
3.2.1. Sejarah <i>Bakery</i> .....	47
3.2.2. Struktur Organisasi.....	48
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	48
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi.....	51

BAB 4.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Tahap Perencanaan ( <i>Planning Phase</i> ).....	55
4.2.	Tahap Program Kerja ( <i>Work Program Phase</i> ).....	64
4.3.	Tahap Pemeriksaan Lapangan ( <i>Field Work Phase</i> ).....	66
4.3.1.	Hasil Wawancara dengan Manajer Nake’s.....	
	Bakery Terkait dengan Perencanaan dan	
	Pelaksanaan Pengendalian Proses Produksi.....	66
4.3.2.	Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi.....	
	Masing – Masing Jenis Produk.....	74
4.3.3.	Hasil Wawancara dengan Pelaksana atau .....	
	Karyawan Produksi Masing – Masing Jenis Produk.....	85
4.3.4.	Hasil Observasi terhadap Proses Produksi Dalam.....	
	Menghasilkan Produk yang Berkualitas Baik dan Tidak.....	
	Sesuai Standar dan Membandingkannya dengan Hasil.....	
	Wawancara.....	98
4.3.5.	Hasil Analisis Faktor Penyebab Kualitas Produk.....	
	yang Tidak Baik Akibat Perencanaan dan Pengendalian.....	
	Proses Produksi yang Tidak Memadai.....	110
4.3.6.	Analisis dan Perhitungan Terhadap Biaya yang.....	
	Dikeluarkan Untuk <i>Rework</i> , Pemberian Diskon Karena.....	
	Produk Cacat, Kerugian dari Produk yang Tidak Laku.....	
	Terjual Atau Basi, Lembur, Tambahan Jam Mesin,.....	
	dan Kerugian Karena Produk Gagal Produksi.....	132
4.4.	Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi ( <i>Development.....</i>	
	<i>of Review Finding and Recommendations Phase</i> ).....	177
4.5.	Peranan Pemeriksaan Operasional atas Perencanaan dan	
	Pengendalian Proses Produksi Untuk Meningkatkan Kualitas	
	Produk.....	195
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan.....	201
5.2.	Saran.....	207
	DAFTAR PUSTAKA	

LAMPIRAN  
RIWAYAT HIDUP PENELITI

## DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 2.1. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	23
Tabel 4.1. Daftar Rata – Rata Jumlah Produk Cacat Harian.....	56
Tabel 4.2. Rencana dan Jadwal Produksi.....	59
Tabel 4.3. Faktor – Faktor Penyebab Kecacatan Bentuk Produk yang Tidak Seragam dan Sesuai Berdasarkan Sifat dan Persentasenya.....	115
Tabel 4.4. Faktor – Faktor Penyebab Kecacatan Kulit Produk yang Berwarna Gelap dan Tidak Merata (Gosong).....	121
Tabel 4.5. Faktor – Faktor Penyebab Kecacatan Bolu Memiliki Permukaan yang Tidak Mengembang Secara Rata Akibat Perbaikan Hias yang Sering Dilakukan.....	125
Tabel 4.6. Faktor – Faktor Penyebab Produk Gagal (Tidak Mengembang Sempurna).....	130
Tabel 4.7. Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Roti (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan Agustus 2017.....	133
Tabel 4.8. Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Roti (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan September 2017.....	133
Tabel 4.9. Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Roti (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan Oktober 2017.....	134
Tabel 4.10. Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Roti Cacat dan Gagal selama Bulan Agustus 2017.....	136
Tabel 4.11. Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Roti Cacat dan Gagal selama Bulan September 2017.....	137
Tabel 4.12. Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Roti Cacat dan Gagal selama Bulan Oktober 2017.....	138
Tabel 4.13. Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Roti Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan Agustus 2017.....	142

Tabel 4.14.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Roti Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan September 2017.....	144
Tabel 4.15.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Roti Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan Oktober 2017.....	145
Tabel 4.16.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Bolu (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama Bulan Agustus 2017.....	147
Tabel 4.17.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Bolu (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama Bulan September 2017.....	148
Tabel 4.18.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk Bolu (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama Bulan Oktober 2017.....	149
Tabel 4.19.	Perhitungan Besar Biaya <i>Rework</i> dan Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Bolu Cacat, Gagal, dan <i>Rework</i> selama Bulan Agustus 2017.....	151
Tabel 4.20.	Perhitungan Besar Biaya <i>Rework</i> dan Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Bolu Cacat, Gagal, dan <i>Rework</i> selama Bulan September 2017.....	152
Tabel 4.21.	Perhitungan Besar Biaya <i>Rework</i> dan Kerugian dari Beberapa Jenis Produk Bolu Cacat, Gagal, dan <i>Rework</i> selama Bulan Oktober 2017.....	153
Tabel 4.22.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Bolu Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama bulan Agustus 2017.....	157
Tabel 4.23.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Bolu Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama bulan September 2017.....	158
Tabel 4.24.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi Bolu Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama	

	bulan Oktober 2017.....	159
Tabel 4.25.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan Agustus 2017.....	160
Tabel 4.26.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan September 2017.....	161
Tabel 4.27.	Perhitungan Jumlah Hasil Produksi dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> (Kondisi Baik, Cacat, dan Gagal) Selama bulan Oktober 2017.....	161
Tabel 4.28.	Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> Cacat dan Gagal selama Bulan Agustus 2017.....	163
Tabel 4.29.	Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> Cacat dan Gagal selama Bulan September 2017.....	164
Tabel 4.30.	Perhitungan Besar Kerugian dari Beberapa Jenis Produk <i>Pastry</i> Cacat dan Gagal selama Bulan Oktober 2017.....	165
Tabel 4.31.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi <i>Pastry</i> Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan Agustus 2017.....	169
Tabel 4.32.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi <i>Pastry</i> Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan September 2017.....	170
Tabel 4.33.	Perhitungan Besar Biaya Tambahan pada Produksi <i>Pastry</i> Karena Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik Selama Bulan Oktober 2017.....	171
Tabel 4.34.	Total Biaya <i>Rework</i> .....	173
Tabel 4.35.	Total Kerugian dari Produk Gagal dan Cacat dan Keuntungan yang Masih Diperoleh dari Produk Cacat yang Laku Setelah Didiskon.....	174
Tabel 4.36.	Total Biaya Tambahan akibat Perencanaan dan Proses Produksi yang Tidak Baik.....	175

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran.....	11
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> .....	37
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	46
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Nake's Bakery.....	48
Gambar 4.1. <i>Fishbone diagram</i> mengenai jenis kecacatan bentuk produk yang tidak seragam dan sesuai.....	111
Gambar 4.2. <i>Fishbone diagram</i> mengenai jenis kecacatan kulit produk yang berwarna gelap dan tidak merata (gosong).....	117
Gambar 4.3. <i>Fishbone diagram</i> mengenai jenis kecacatan permukaan bolu yang tidak mengembang secara rata akibat perbaikan hias yang sering dilakukan.....	123
Gambar 4.4. <i>Fishbone diagram</i> mengenai produk gagal (produk tidak mengembang dengan sempurna).....	126

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Hasil Wawancara dengan Manajer Terkait Kondisi *Bakery* Secara Umum pada Tahap *Planning*
2. Lampiran 2 : Hasil Wawancara dengan Masing – Masing Kepala Produksi *Nake's Bakery* pada Tahap *Planning*
3. Lampiran 3 : Hasil Observasi mengenai Kondisi *Bakery* dan Tempat Produksi pada Tahap *Planning*
4. Lampiran 4 : Hasil Wawancara dengan Manajer Mengenai Perencanaan dan Pengendalian Proses pada Tahap *Fieldwork*
5. Lampiran 5 : Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Masing – Masing Jenis Produk pada Tahap *Fieldwork*
6. Lampiran 6 : Hasil Wawancara dengan Pelaksana atau Karyawan Produksi Masing – Masing Jenis Produk pada Tahap *Fieldwork*
7. Lampiran 7 : Observasi terhadap Proses Produksi pada Tahap *Fieldwork*
8. Lampiran 8 : Rekomendasi Prosedur Proses Pemanggangan
9. Lampiran 9 : Rekomendasi Prosedur Proses *Steam*
10. Lampiran 10 : Rekomendasi Prosedur Proses Pembentukan Adonan
11. Lampiran 11 : Rekomendasi Prosedur Proses Pengadukan Adonan
12. Lampiran 12 : Rekomendasi Aturan Bagi Seluruh Karyawan Produksi
13. Lampiran 13 : Rekomendasi Aturan Bagi Seluruh Karyawan Produksi
14. Lampiran 14 : Rekomendasi Dokumen *Bill Of Material* dan Dokumen Pengambilan Bahan Baku Tambahan
15. Lampiran 15 : Rekomendasi Struktur Organisasi Baru dan *Job Description* Untuk Pemisahan Fungsi Karyawan *Pastry*

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini kota Bandung tengah menjadi tujuan tempat wisata khususnya wisata kuliner bagi wisatawan. Sektor *bakery* merupakan salah satu dari sektor makanan yang sedang berkembang di kota Bandung. Produk – produk dari *bakery* pun banyak diminati oleh para wisatawan, sehingga banyak toko kue yang bermunculan di kota Bandung. Lalu menurut berita yang diterbitkan oleh *Kompas.com* pada tanggal 8 Juli 2017, mengatakan bahwa puluhan artis tampak memanfaatkan popularitas mereka untuk memperkenalkan oleh – oleh kekinian yang berupa kue dengan beraneka ragam jenis. Hampir setiap kota besar di Indonesia memiliki oleh – oleh kekinian tersebut, salah satunya di kota Bandung. Terdapat tiga toko kue yang didirikan para artis di Bandung, yaitu Bandung Makuta milik Laudya Cyinthia Bella, Princess Cake milik Syahrini, Bandung Kanaya milik Amy Kanita. Dengan munculnya pesaing – pesaing baru tersebut dapat menciptakan persaingan bisnis roti dan kue yang semakin kuat di Indonesia.

Persaingan bisnis roti dan kue yang semakin ketat di kota Bandung ini mendorong para pelaku bisnis untuk semakin meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan, meningkatkan kegiatan promosi, dan khususnya meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan pesaing lain. Terkadang pelaku bisnis kurang memperhatikan kualitas produk karena menganggap masyarakat telah mengenal dan menyukai produk patiseri perusahaan. Padahal kualitas produk patiseri sangatlah penting untuk diperhatikan karena kualitas itu sendiri memiliki peran penting dalam mempengaruhi minat beli pelanggan dan kualitas dapat berubah jika tidak diperhatikan. Perubahan kualitas produk yang semakin buruk dapat menjadi kelemahan yang secara perlahan mematikan bisnis *bakery* ini. Kualitas produk yang buruk dan tidak sesuai membuat pelanggan kecewa dan berpaling pada pesaing lain. Kualitas produk patiseri yang baik yaitu produk yang memenuhi karakteristik intern (pori – pori patiseri baik, warna bagian dalam merata, tekstur lembut dan tidak mudah basi), ekstern (warna kulit bagian

luar coklat keemasan, bentuk simetris, kematangan merata, bentuk dan hiasan produk menarik, dan kulit roti yang tipis), dan rasa produk (sesuai dengan nama produk, produk tidak keras, memiliki rasa yang lezat).

Salah satu cara yang dapat dilakukan *bakery* dalam menjaga dan mengembangkan kualitas produk adalah dengan melakukan perencanaan dan pengendalian proses produksi secara ketat. Perencanaan harus terukur dan mempunyai standar tertentu. Perencanaan proses produksi berkaitan dengan kapasitas produksi, penggunaan sumber daya yang dimiliki (sumber daya manusia, mesin, dan bahan baku), jadwal produksi, jumlah produk yang dihasilkan, pemesanan bahan baku yang diperlukan, waktu dan jumlah dalam pengadaan bahan baku dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk. Sedangkan pengendalian proses produksi berkaitan dengan kegiatan pengawasan selama proses produksi berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan dan mengurangi tindakan menyimpang dari rencana produksi yang telah ditetapkan. Manfaat dari perencanaan dan pengendalian proses produksi yang efektif yaitu, dapat meningkatkan kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian produksi, dan meminimalkan produksi produk cacat.

Selain melakukan perencanaan dan pengendalian proses produksi secara ketat, *bakery* dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif karena produk roti dan kue yang dihasilkan di pasar semakin beragam dan inovatif. *Bakery* dituntut memiliki keunggulan kompetitif yang semakin kreatif, cepat tanggap terhadap tren, dan memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan optimal. Keuntungan optimal merupakan keuntungan yang diperoleh sebesar – besarnya dari penjualan produk yang kompetitif dengan proses produksi yang efisien. Selain itu, produk yang dihasilkan dari proses produksi yang efisien pun harus laku terjual semua dengan harga yang sesuai dengan kualitas produk dan sebanding dengan pesaing dapat memperoleh keuntungan optimal.

Salah satu bisnis yang menghadapi persaingan bisnis roti dan kue di kota Bandung yaitu *Nake's Bakery*. *Nake's Bakery* merupakan salah satu toko yang berada di kota Bandung. *Nake's Bakery* memproduksi berbagai macam

produk patiseri seperti roti, bolu, kue kering, *pastry*, dan kue basah. *Nake's Bakery* memiliki satu toko pusat dan dua toko cabang. *Nake's Bakery* telah didirikan sejak tahun 1993. Proses produksi dilakukan di toko pusat yang terletak di Jalan Simpang Kepatihan No.20 Bandung. Toko cabangnya terletak di Jalan Dalem Kaum No.23 Bandung dan Jalan Pasundan No.137 Bandung. Proses produksi yang dilakukan *Nake's Bakery* ini didominasi dengan produksi masal, namun dapat menerima pesanan *custom* untuk produk tertentu dari pelanggan. *Nake's Bakery* menjual produk makanan ringan tersebut dengan harga yang terjangkau. Harga jual produk yaitu berkisar Rp 2.000 hingga Rp 450.000. Hal tersebut dilakukan karena *Nake's Bakery* ingin produknya dapat dikonsumsi oleh semua kalangan masyarakat. Namun di sisi lain, *Nake's Bakery* juga dapat menghadapi ancaman mulai dari kualitas produk pesaing yang lebih unggul, harga bahan baku semakin meningkat, dan banyak munculnya perusahaan baru di bidang patiseri. Kemunculan bisnis pesaing milik artis dapat membuat kekhawatiran atas keberadaan produk *Nake's Bakery*.

*Nake's Bakery* dalam menjalankan bisnisnya saat ini menghadapi beberapa masalah, khususnya pada proses produksi. Padahal proses produksi merupakan kegiatan yang paling penting dalam perusahaan manufaktur dan banyak dana yang telah diinvestasikan pada proses produksi. Masalah utama yang dihadapi *Nake's Bakery* merupakan kualitas produk yang sering buruk atau tidak sesuai standar. Kualitas produk yang buruk merupakan kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai standar dan tidak konsisten dalam hal bentuk, ukuran, kematangan, rasa, dan tingkat mengembang.

Selama ini, *Nake's Bakery* belum memiliki prosedur yang pasti dan *Bill of Material* (BOM) dalam pembuatan masing – masing produknya sehingga kinerja karyawan tidak maksimal dalam proses produksi tersebut. Perencanaan tahapan proses produksi dan pemakaian bahan baku dengan kurang ketat sehingga penggunaan bahan baku diambil secara acak. Hal tersebut yang menyebabkan penyimpanan bahan baku di setiap tempat produksi menjadi berantakan. Dengan penyimpanan bahan baku yang berantakan, maka menyebabkan bahan baku menjadi usang, cepat basi, kotor, tercampurnya bahan baku yang satu dengan yang lain, menyulitkan proses perhitungan fisik bahan

baku dan jumlah bahan baku yang diperlukan menjadi berkurang karena rusak dan tumpah. Kualitas bahan baku yang buruk dapat mempengaruhi kualitas produk. Jika bahan baku yang dipakai merupakan bahan baku yang telah cepat basi, kotor, dan tercampur dengan bahan lain maka dalam proses produksi dapat menyebabkan produk yang dihasilkan tidak sesuai standar. *Nake's Bakery* kurang memiliki perencanaan yang matang dalam menghadapi pesanan mendadak dalam skala besar karena bahan baku dibeli secara mingguan.

*Nake's bakery* harus mengambil suatu tindakan terkait kegiatan produksi untuk mengatasi masalah – masalah tersebut dalam jangka panjang. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan kualitas produk *Nake's Bakery* khususnya pada produk yang sering mengalami kecacatan dan kegagalan produk. Kualitas produk yang buruk atau tidak memenuhi standar itu merupakan bentuk dari proses produksi yang tidak efektif dan efisien. Proses produksi yang tidak efektif dan efisien dalam jangka panjang dapat mengakibatkan penurunan laba *Nake's Bakery*. Contoh dari proses produksi yang tidak efektif dan efisien yaitu terjadinya produk cacat dan melakukan *rework* terhadap produk cacat sehingga *bakery* mengeluarkan tambahan biaya dan terhadap produk gagal.

Kualitas produk dapat ditingkatkan dengan memperbaiki perencanaan dan pengendalian pada proses produksi. Jika perencanaan dan pengendalian proses produksi sudah berjalan dengan baik maka proses produksi pun berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena hal tersebut, peneliti harus dapat mengetahui penyebab atau akar masalah dari masalah kualitas produk yang tidak sesuai standar, sehingga diperlukan melakukan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian atas proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk *Nake's Bakery*. Melalui pemeriksaan operasional *Nake's Bakery* dapat melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerjanya pada proses produksi khususnya yang berkaitan dengan penyebab ketidaksesuaian kualitas produk. Setelah mengetahui penyebabnya, maka peneliti dapat memberikan solusi kepada manajemen berdasarkan rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional terhadap masalah di *Nake's Bakery*.

## **1.2.Rumusan Masalah Penelitian**

Nake's Bakery merupakan perusahaan manufaktur makanan yang bergerak di bidang patiseri di mana efektivitas dan efisiensi proses produksi menjadi hal yang paling penting bagi Nake's Bakery. Perencanaan dan pengendalian proses produksi harus dilakukan secara efektif dan efisien guna melancarkan Nake's Bakery dalam mencapai tujuan. Salah satu tujuan yang dimaksud merupakan menghasilkan produk yang memiliki kualitas baik dan sesuai standar.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menetapkan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur Nake's Bakery dalam perencanaan dan pengendalian pada proses produksi selama ini?
2. Hal apa saja yang dapat menyebabkan kualitas produk Nake's Bakery menjadi tidak sesuai standar?
3. Bagaimana perencanaan dan pengendalian proses produksi yang seharusnya dilakukan *bakery* agar proses produksi yang dilakukan dapat efektif dan efisien?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian atas proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk?

## **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah ditetapkan oleh peneliti, maka peneliti merumuskan tujuan dari pelaksanaan pemeriksaan operasional merupakan sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi kebijakan dan prosedur Nake's Bakery dalam perencanaan dan pengendalian pada proses produksi yang terjadi selama ini.
2. Untuk mengidentifikasi penyebab dari kualitas produk Nake's Bakery yang tidak sesuai standar.
3. Untuk mengidentifikasi hal – hal mengenai perencanaan dan pengendalian pada proses produksi yang seharusnya dilakukan Nake's Bakery agar proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien.

4. Untuk mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian atas proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Setelah melakukan pemeriksaan operasional, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan beberapa kegunaan bagi berbagai pihak, diantaranya:

##### **1. Bagi Perusahaan**

Peneliti dapat memperkenalkan pemeriksaan operasional dan tujuan dari dilakukannya pemeriksaan operasional pada *bakery*. Pihak *bakery* dapat memperoleh hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti. Di mana didalamnya terdapat hasil analisis dan evaluasi atas kegiatan perencanaan dan pengendalian proses produksi sehingga kualitas produk dapat ditingkatkan. *Bakery* dapat menganalisis penyebab dan dampak dari kualitas produk yang tidak sesuai standar. Dengan adanya hal tersebut, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat guna meningkatkan kualitas produk.

##### **2. Bagi Pembaca**

Pihak pembaca dapat memahami manfaat dan proses penerapan pemeriksaan operasional terhadap kegiatan produksi suatu *bakery*. Hasil penelitian dapat menambah informasi, memberikan pemikiran – pemikiran, memperluas pengetahuan, dan memberikan solusi atas masalah terkait perencanaan dan pengendalian atas proses produksi terhadap peningkatan kualitas produk. Diharapkan juga penelitian ini dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya.

##### **3. Bagi Peneliti**

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat mengembangkan pola pikir, menambah wawasan dan pengetahuan mengenai perencanaan dan pengendalian atas proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk. Peneliti juga dapat memahami perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang patiseri dan peran operasional terhadap perusahaan tersebut.

### 1.5.Kerangka Pemikiran

Di tengah persaingan pasar bebas yang ketat ini, *bakery* harus mempertimbangkan beberapa hal dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Bakery* memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendeknya yaitu keuntungan optimal, sedangkan tujuan jangka panjangnya yaitu keberlangsungan hidup perusahaan dan pengembangan usaha perusahaan. Kedua tujuan tersebut dapat dicapai jika didukung juga dengan proses produksi yang berjalan secara efektif dan efisien. Hal tersebut diyakini karena dengan adanya proses produksi yang efektif dan efisien dapat menghasilkan produk yang berkualitas sesuai standar. Proses produksi yang efektif merupakan proses produksi yang menghasilkan produk sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Lalu proses produksi yang efisien merupakan proses produksi yang dilakukan sesuai dengan perencanaan produksi mengenai alokasi sumber daya yang digunakan (bahan baku, tenaga kerja, mesin, dll.) yang telah ditetapkan.

Pemeriksaan operasional ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk. Secara umum proses produksi didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi maupun setengah jadi. Assauri (2002:7) menjelaskan bahwa produksi merupakan segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) barang dan jasa pada suatu perusahaan. Proses produksi tersebut menghasilkan hasil yang disebut sebagai *output*. Dalam kegiatan produksi dapat dikatakan efektif jika menghasilkan *output* yang kualitasnya memenuhi standar, tepat waktu, dan jumlahnya sesuai dengan yang ditetapkan. Kegiatan produksi yang efektif juga harus diiringi dengan kegiatan produksi yang efisien, yaitu di mana perusahaan menggunakan sumber daya secara optimal dalam menjalankan kegiatan produksi. Menurut Akmal (2009:247) proses produksi pun merupakan bidang yang cukup rumit, karena banyak aktivitas yang berkaitan dengan cara mendapatkan dan mengolah bahan baku, perolehan sarana dan peralatan yang digunakan, dan program latihan yang diperlukan untuk para pegawai. Sehingga perusahaan harus mampu membuat perencanaan dan pengendalian yang baik

agar seluruh aktivitas yang berkaitan tersebut dapat saling mendukung satu sama lain.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi secara keseluruhan menurut Akmal (2009:258 – 259) merupakan kegiatan untuk memudahkan tercapainya sasaran berupa arus kerja yang efisien dan tepat waktu dalam kegiatan produksi, yang memungkinkan terlaksananya penyerahan produk selesai sesuai jadwal. Secara keseluruhan, pekerjaan perencanaan produksi adalah untuk mengidentifikasi semua sumber daya yang diperlukan dan mengaturnya dengan cara sebaik – baiknya, sehingga diperoleh tingkat efisiensi yang paling optimal dilihat dari segi biaya maupun waktu. Lalu pengendalian produksi diarahkan untuk mengatur aliran pekerjaan dalam suatu pabrik guna menghindari kemacetan dan hambatan. Apabila perencanaan dan pengendalian produksi diselenggarakan secara memadai, maka dapat diharapkan produksi dapat berjalan secara lancar dan teratur. Tetapi pada kenyataannya kegiatan produksi di *bakery* tidak selalu berjalan dengan lancar, masih banyak kendala yang dihadapi *bakery* di tiap tahapan – tahapan produksi. Seperti kendala dalam pemanfaatan faktor-faktor produksi seperti bahan baku, mesin – mesin produksi, tenaga kerja, modal dan waktu pada setiap tahapan produksi.

Adanya kendala – kendala tersebut, maka tidak dipungkiri dapat munculnya kualitas produk yang tidak sesuai standar dan sisa jika proses produksi tidak mengikuti prosedur yang berlaku. Produk cacat menurut Horngren, dkk (2015:729) merupakan unit dari produksi yang sudah selesai maupun masih dalam proses yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan dan dibuang atau dijual dengan harga yang lebih murah. Adapun produk *rework* yang merupakan unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan namun masih dapat diperbaiki dan dijual sebagai unit jadi yang baik. Produk *rework* tidak dapat langsung dijual, tetapi harus diperbaiki terlebih dahulu, lalu dapat dijual. Dengan hal tersebut, maka muncul biaya tambahan jika kegiatan produksi menghasilkan produk *rework*. Produk cacat yang normal merupakan produk cacat yang pasti timbul meskipun proses produksi sudah berjalan efisien. Namun, produk cacat yang tidak normal

merupakan produk cacat yang timbul akibat proses produksi yang berjalan dengan tidak efisien.

Assauri (2002:221) menjelaskan bahwa kualitas merupakan faktor yang terdapat dalam suatu hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan dari barang tersebut dibuat. Proses produksi yang berjalan secara efektif dan efisien dapat menghasilkan produk yang berkualitas baik. Jika perusahaan dapat menghasilkan kualitas produk yang baik maka perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan biaya yang dikeluarkan dan laba yang diperoleh. Kualitas produk menurut Kotler dan Armstrong (2012:254) merupakan salah satu alat pemasaran utama, kualitas memiliki dampak langsung pada kinerja produk atau layanan. Dengan demikian, kualitas produk terkait erat dengan nilai dari suatu produk dan kepuasan pelanggan. Maka dari itu, perusahaan pun harus menjaga dan meningkatkan kualitas produk untuk memberikan kepuasan pada pelanggan melalui produk yang dihasilkan. Dalam upaya menjaga dan meningkatkan kualitas produk, perusahaan perlu membuat perencanaan dan melakukan pengendalian yang sesuai terhadap proses produksi dalam menghasilkan produk.

Dengan adanya kualitas produk yang tidak memenuhi standar, maka perlu dilakukan pemeriksaan operasional atas perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk meningkatkan kualitas produk. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) merupakan proses menganalisis operasi dan aktivitas intern untuk mengidentifikasi berbagai area di perusahaan dalam mengembangkan perusahaan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Selain itu, dengan pemeriksaan operasional maka dapat menilai tingkat efektivitas, efisiensi dan ekonomis atas kebijakan, prosedur, perencanaan dan pengendalian produksi yang telah berlaku di perusahaan. Menurut Reider (2002:20 – 22) efektif merupakan hal mengenai hasil operasi yaitu perusahaan melakukan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Efisiensi merupakan hal mengenai metode operasi yaitu perusahaan dapat melakukan tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan. Ekonomis merupakan hal mengenai biaya operasi yaitu

perusahaan melakukan tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber dana yang dimiliki secara optimal untuk kegiatan operasi.

Mengingat pentingnya produksi dalam perusahaan manufaktur makanan di bidang patiseri, maka perusahaan melalui manajemen harus mampu melakukan perencanaan dan pengendalian pada proses produksi. Hal tersebut dilakukan untuk membantu perusahaan mencapai proses produksi yang efektif, efisien, dan ekonomis.

Pemeriksaan manajemen menurut Reider (2002:39 – 40) terdiri dari lima tahap. Lima tahap tersebut terdiri dari tahap *Planning*, tahap *Work Program*, tahap *Field Work*, tahap *Development of Findings and Recommendations*, dan tahap *Reporting*. Tahap *Planning* merupakan tahap peneliti mendapatkan informasi umum yang berguna mengenai aktivitas yang dilakukan. Tahap *Work Program* merupakan tahap peneliti menyusun perencanaan *work program* yang akan dilakukan pada aktivitas yang telah dipilih pada tahap *Planning*. Tahap *Field Work* merupakan tahap peneliti menganalisis operasi untuk menentukan efektivitas manajemen perusahaan. Tahap ini memiliki manfaat yaitu untuk menentukan situasi yang membutuhkan perbaikan. Tahap *Development of Findings and Recommendations* merupakan tahap peneliti menemukan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, menentukan kriteria yang ideal terhadap kondisi tersebut, mengidentifikasi penyebab dan dampak dari kondisi tersebut, serta memberi rekomendasi pada masalah yang terjadi. Tahap *Reporting* merupakan tahap peneliti membuat laporan yang akan diberikan kepada manajemen perusahaan berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan.

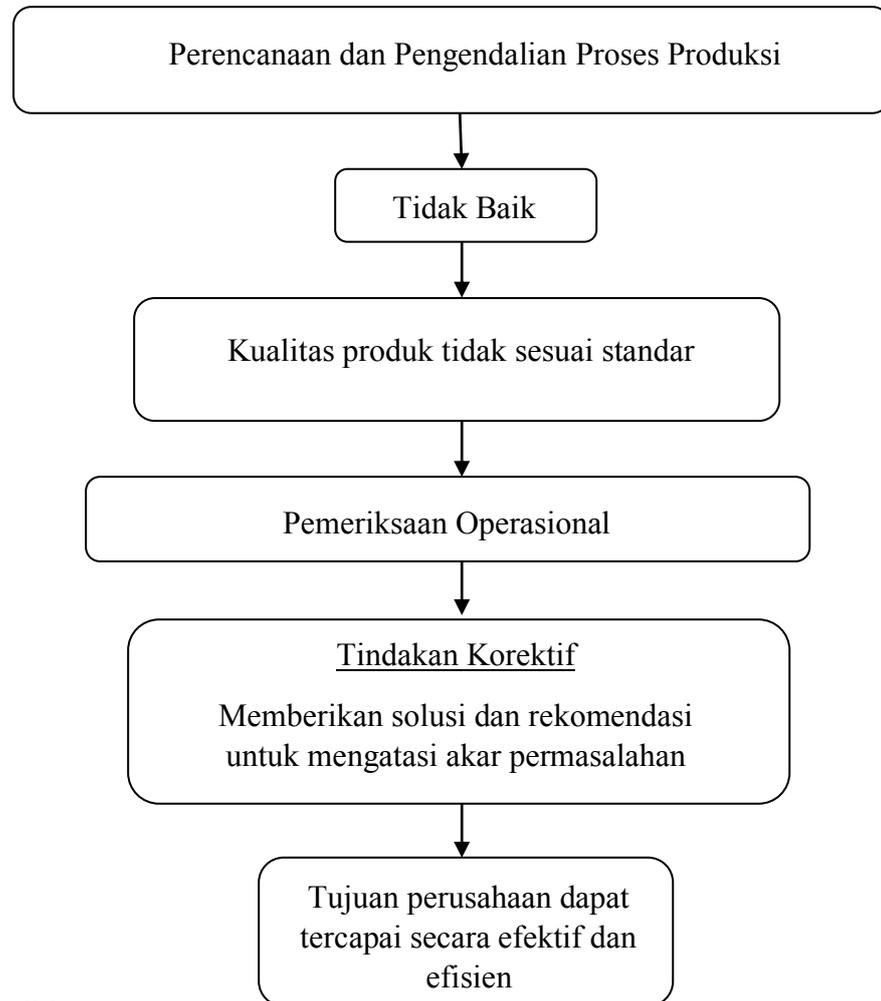
Dalam pemeriksaan operasional, peneliti menggunakan *fishbone diagram* untuk mencari dan menganalisis faktor – faktor yang menyebabkan tidak tercapainya proses produksi yang efektif. *Fishbone diagram* menurut Horngren, dkk. (2015:763) terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan operasi perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien yaitu *manpower*, *material*, *method*, dan *machine*.

Dengan melakukan lima tahap menurut Reider tersebut, masalah dan kelemahan terkait kualitas produk yang tidak sesuai standar dapat diidentifikasi

dan diperbaiki. Peneliti pun pada akhirnya memberikan rekomendasi yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengatasi akar permasalahan. Diharapkan kualitas produk akan meningkat dan perencanaan dan pengendalian produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah kerangka pemikiran penelitian.

**Gambar 1.1.**

**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Peneliti