

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PERENCANAAN DAN  
PENGAWASAN AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA PT SB)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:**

Vinsensius Willson Limantoro  
2014130113

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
TERAKREDITASI berdasarkan Keputusan BAN – PT  
No 1789/SK/BAN-PT/Akred/VII/2018  
BANDUNG  
2019

**OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION PLANNING AND CONTROL  
ACTIVITIES TO INCREASE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF  
COMPANY PRODUCTION ACTIVITIES  
(CASE STUDY IN PT SB)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By:**

Vinsensius Willson Limantoro  
2014130113

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
Accredited by National Accreditation Agency  
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PERENCANAAN DAN  
PENGAWASAN AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA PT SB)**

Oleh:

Vinsensius Willson Limantoro

2014130113

PERSETUJUAN SKRIPSI

BANDUNG, JANUARI 2019

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 : Vinsensius Willson Limantoro  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 September 1996  
Nomor pokok : 2014130113  
Program studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

### **JUDUL**

## **PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PERENCANAAN DAN PENGAWASAN AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT SB)**

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 kesarjanaan.

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

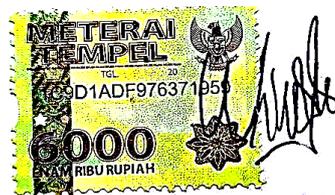
Pasal 25 Ayat: (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

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 : Januari 2019

Pembuat pernyataan :



Vinsensius Willson Limantoro

## ABSTRAK

Saat ini, dunia sudah berada di era globalisasi dimana persaingan antar perusahaan tidak hanya dengan perusahaan lainnya yang berada di dalam negeri saja, melainkan suatu perusahaan bersaing dengan seluruh perusahaan yang ada di dunia. Dalam perusahaan manufaktur, kegiatan utamanya adalah kegiatan produksi. Oleh karena itu, agar dapat bisa bersaing dengan baik, perusahaan harus menjalankan kegiatan produksinya dengan baik. Untuk menjalankan aktivitas produksi perusahaan dengan baik, dibutuhkan perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi dengan efektif dan efisien. Tanpa perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi dengan efektif dan efisien, maka kegiatan produksi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dan berdampak pada keuntungan yang didapatkan menjadi kurang optimal. Oleh sebab itu, dibutuhkan pemeriksaan operasional terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional dapat diartikan sebagai kegiatan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari prosedur dan metode operasi perusahaan. Pemeriksaan memiliki lima tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap rencana kerja, tahap pemeriksaan lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dan tahap pelaporan. Setelah melewati kelima tahap tersebut, pemeriksaan operasional menghasilkan rekomendasi-rekomendasi untuk perusahaan agar dapat memperbaiki aktivitas operasinya sehingga dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah nilai guna suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Perencanaan produksi adalah suatu pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, peralatan lain, serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang dan pengawasan produksi adalah suatu kegiatan untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan atau pengelolaan agar perencanaan yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Ketika perencanaan dan pengawasan produksi sudah berjalan dengan baik, maka kegiatan produksi akan berjalan dengan lancar tanpa menimbulkan banyak masalah.

Penelitian ini menggunakan studi deskriptif. Peneliti menggunakan studi lapangan dan studi literatur untuk mengumpulkan data. Studi lapangan dilakukan untuk mencari bukti-bukti di lapangan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi sedangkan studi literatur dilakukan untuk mengumpulkan dan mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini. Data yang telah diperoleh diolah dan dievaluasi dengan menggunakan *fishbone diagram* untuk menganalisis penyebab-penyebab masalah pada perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi yang kurang efektif dan kurang efisien, serta peneliti melakukan perhitungan kerugian yang disebabkan perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi yang kurang efektif dan kurang efisien.

Dalam perencanaan dan pengawasan proses produksi perusahaan masih kurang efektif dan efisien, karena masih terdapat beberapa masalah dalam kegiatan produksi perusahaan. Masalah pertama adalah tingkat kecacatan perusahaan masih tinggi dan menimbulkan kerugian sebesar Rp 176.122.671 untuk perbaikan produk cacat dan Rp 5.050.895.460 untuk bahan baku pendukung yang rusak. Selain itu, terdapat juga proses pengolahan kembali limbah produksi perusahaan yang kurang efektif dan kurang efisien sehingga menimbulkan kerugian sebesar Rp 13.133.095.510. Ada juga masalah dalam keterlambatan produksi pesanan pelanggan, perusahaan biasanya menyelesaikan pesanan pelanggan dalam waktu dua minggu, namun tidak jarang juga mengalami keterlambatan dengan total waktu yang digunakan menjadi tiga minggu. Masalah terakhir adalah masalah pengamanan fisik dalam perusahaan, terdapat kehilangan terutama kehilangan unsur emas di dalam limbah produksi perusahaan yang seharusnya didapatkan kembali oleh perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan perencanaan dan pengawasan proses produksi agar dapat mengurangi tingkat kecacatan produk yang produksi, mendapatkan keuntungan yang optimal dari hasil pengolahan kembali limbah produksi perusahaan, mengurangi keterlambatan produksi, dan meningkatkan keamanan perusahaan untuk meminimalisir kehilangan.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan, pengawasan, dan proses produksi

## **ABSTRACT**

*At present, the world is in the era of globalization where the competition between companies is not only with other companies that are in the country, but a company competes with all companies in the world. In manufacturing companies, the main activities are production activities. Therefore, in order to be able to compete well, companies must carry out their production activities properly. To carry out the company's production activities properly, it requires planning and controlling of production activities effectively and efficiently. Without production planning and controlling activities effectively and efficiently, then the company's production activities cannot run well and have an impact on the benefits that become less optimal. Therefore, it requires an operational review related to the planning and controlling of the production process so that it can run effectively and efficiently.*

*Operational review can be interpreted as an activity evaluating the effectiveness and efficiency of the company's operating procedures and methods. Review has five stages, namely the planning phase, the work program phase, the field work phase, the developing findings and recommendations phase, and the reporting phase. After passing these five stages, the operational review produces recommendations for the company in order to improve its operating activities so that it can run effectively, efficiently, and economically. The production process can be interpreted as ways, methods, and techniques to create or add value to the use of goods or services using existing resources (labor, machinery, materials and funds). Production planning is a previous organization of people, materials, other equipment, and capital needed to produce goods and controlling of production is an activity to coordinate work activities or management so that predetermined planning can be achieved effectively and efficiently. When planning and controlling of production is going well, production activities will run smoothly without causing many problems.*

*This study uses descriptive studies. Researchers used field studies and literature studies to collect data. Field studies were conducted to find evidence in the field by means of interviews, observation, and documentation while literature studies were conducted to collect and study theories related to this research. The data that has been obtained is processed and evaluated using fishbone diagrams to analyze the causes of problems in the planning and supervision of production activities that are less effective and less efficient, and the researcher calculates losses due to less effective and less efficient planning and supervision of production activities.*

*In company's production planning and control activities is still less effective and efficient, because there are still some problems in the company's production activities. The first problem was that the level of corporate disability was still high and caused losses of Rp 176,122,671 for repairs to defective products and Rp 5,050,895,460 for damaged supporting raw materials. In addition, there was also an ineffective and less efficient reprocessing of the company's production waste which caused a loss of Rp. 13,133,095,510. There are also problems in late production of customer orders, the company usually completes customer orders within two weeks, but not infrequently it also experiences delays with a total time spent of three weeks. The last problem is the problem of physical security in the company, there is a loss, especially the loss of gold in the company's production waste that should be recovered by the company. Therefore, companies should pay more attention to the planning and supervision of the production process in order to reduce the level of product defects, obtain optimal profits from the results of reprocessing the company's production waste, reduce production delays, and improve company security to minimize losses.*

*Keywords: operational review, planning, control, and production activities*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Perencanaan dan Pengawasan Aktivitas Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi Perusahaan” (Studi Kasus pada PT SB).

Selama proses penelitian, peneliti menyadari terdapat beberapa hambatan dan tantangan. Meskipun demikian, peneliti mendapat bantuan berupa bimbingan, dorongan, dan fasilitas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Papa dan Mama, kedua orang tua penulis yang memberikan dukungan moral dan materi dalam segala aspek selama hidup peneliti termasuk dalam menempuh studi dan penyusunan skripsi ini.
2. Stefanus Billy Limantoro dan Yosua Andrew Limantoro selaku kakak dan adik peneliti yang telah memberikan semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan, dan saran yang sangat membantu peneliti untuk menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Felisia, SE., AMA., M.Ak. selaku dosen wali yang telah bersedia membimbing peneliti selama menempuh perkuliahan.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Katolik Parahyangan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Katolik Parahyangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
8. Seluruh Pimpinan dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Perpustakaan Universitas Katolik Parahyangan.
9. Direktur, manajer, dan seluruh karyawan PT SB yang telah memberikan waktu dan dukungan untuk peneliti dalam melakukan penelitian ini.

10. Daniel William dan Yosef Yunawan selaku leader dan mentor bagi peneliti yang selalu memberikan saran dan dukungan kepada peneliti dalam segala aspek termasuk dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
11. Evan Hans Christian, Steven Lindrasan, Abraham Rendy, Marion Nata Lukas, Jeremia Firdaus, Ruth Agata, teman-teman terdekat peneliti di pelayanan yang selalu memberikan dukungan untuk peneliti dalam segala hal termasuk dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman Nextgen GBI Sukawarna yang telah memberikan dukungan untuk peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
13. Jonathan Wibisantoso, Sherly Magdalena, Nicholas Ruben, dan Felicia, sahabat terdekat peneliti selama berkuliah yang selalu mendukung dan membantu peneliti di masa-masa sulit peneliti.
14. Ivan Naldo, Iwan Naldo, Bernard Timotius, Jerissa Aurelia, Cynthia Erika, Aditya Harry, Alvin Novaldo, Christian Adhi Natanegara, Kevin Budiarto, teman-teman seperjuangan peneliti yang mengisi hari-hari peneliti selama berkuliah.
15. Teman-teman Akuntansi UNPAR 2014 yang telah bersama-sama menempuh perkuliahan.
16. Leonardus Edwin, Agnes Amanda, Lidwina Anggita, Clesyana Theadora, Theresia Mirna, Kristi Oktaviani, sahabat peneliti dari SMP sampai sekarang yang selalu memberikan dukungan kepada peneliti.
17. Seluruh pihak yang tidak dapat satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap agar penelitian ini dapat berguna bagi semua pihak, terutama bagi PT SB. Semoga Tuhan dapat membalas semua kebaikan bagi pihak yang membantu peneliti secara langsung maupun secara tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu peneliti sangat terbuka apabila terdapat kritik dan saran yang bersifat membangun bagi pembaca.

Bandung, Januari 2019

Peneliti,

Vinsensius Willson Limantoro

## DAFTAR ISI

	Hal.
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
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
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1. Pemeriksaan.....	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	7
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan .....	7
2.2. Pemeriksaan Operasional .....	8
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	8
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	10
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	11
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis .....	14
2.4. Produksi.....	15
2.4.1. Pengertian Produksi.....	15
2.4.2. Proses Produksi .....	16
2.4.3. Jenis-Jenis Produksi .....	16

2.4.4. Fungsi Produksi .....	16
2.4.5. Perencanaan Produksi.....	17
2.4.6. Pengendalian atau Pengawasan Produksi.....	17
2.4.7. Manfaat Pengendalian atau Pengawasan Produksi .....	17
2.5. Kualitas .....	18
2.5.1. Pengertian Kualitas .....	18
2.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas .....	18
2.5.3. Pengendalian Kualitas .....	19
2.5.4. Tujuan Pengendalian Kualitas .....	19
2.5.5. Biaya Kualitas .....	19
2.5.6. <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i> .....	20
2.6. Diagram Sebab-Akibat ( <i>Fishbone Diagram</i> ).....	22
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>24</b>
3.1. Metode Penelitian.....	24
3.1.1. Sumber Data .....	24
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	27
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	27
3.2. Objek Penelitian .....	31
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
3.2.2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan.....	31
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi PT SB .....	35
3.2.4. Gambaran Umum Proses Pengolahan Kembali Limbah Produksi PT SB.....	37
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>39</b>
4.1. Tahap Perencanaan ( <i>Planning Phase</i> ).....	39
4.2. Tahap Program Kerja ( <i>Work Program Phase</i> ).....	46
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan ( <i>Field Work Phase</i> ).....	48

4.3.1. Hasil wawancara dengan manajer produksi terkait kebijakan dan prosedur dalam pelaksanaan perencanaan dan pengawasan proses produksi dalam perusahaan.....	48
4.3.2. Wawancara dengan setiap perwakilan karyawan pada bagian produksi terkait persiapan dan pelaksanaan dalam kegiatan produksi serta masalah-masalah yang sering terjadi dalam kegiatan produksi.....	54
4.3.3. Hasil observasi pada seluruh kegiatan produksi perusahaan .	72
4.3.4. Hasil Analisis Faktor Penyebab Perencanaan, Proses, dan Pelaksanaan Kegiatan Produksi yang Kurang Efektif dan Efisien pada PT SB.....	77
4.3.4.1. Analisis Faktor Penyebab Produk Cacat pada Perusahaan.....	78
4.3.4.2. Analisis Faktor Penyebab Pengelolaan Kembali Limbah Produksi Perusahaan yang Kurang Efektif dan Kurang Efisien .....	100
4.3.4.3. Analisis Faktor Penyebab Keterlambatan dalam Proses Produksi.....	105
4.3.4.4. Analisis Faktor Penyebab Keamanan Fisik dalam Proses Produksi Kurang Terpantau dengan Baik....	110
4.3.5. Hasil pengumpulan dan pengolahan data mengenai perencanaan dan pengawasan kegiatan produksi yang belum efektif dan efisien. ....	110
4.3.5.1. Besarnya kerugian akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki dan biaya tambahan yang dikeluarkan untuk memperbaiki produk cacat .....	111
4.3.5.2. Besarnya kerugian akibat bahan baku rusak dan biaya tambahan yang dikeluarkan untuk mengganti bahan baku yang rusak.....	117
4.3.5.3. Besarnya kerugian yang ditanggung perusahaan karena proses pengolahan kembali limbah produksi perusahaan kurang berjalan dengan efektif.....	119

4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi ( <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> ).....	119
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Perencanaan dan Pengawasan Proses Produksi.....	143
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>153</b>
5.1. Kesimpulan.....	153
5.2. Saran .....	163
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENELITI</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 4.1. Jumlah Produksi Perusahaan yang Mengalami Kecacatan (Juli 2016 s/d Juni 2017).....	42
Tabel 4.2. Jumlah Pemakaian Bahan Baku dan Bahan Baku Rusak (Juli 2016 s/d Juni 2017).....	43
Tabel 4.3. Jumlah limbah produksi yang Dihasilkan dalam Kegiatan Produksi.	44
Tabel 4.4. Jumlah Emas yang Diperoleh Kembali Melalui Proses Pengolahan Limbah Produksi Perusahaan .....	44
Tabel 4.5. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan pada Proses Produksi Pada Kelompok Proses Persiapan.....	80
Tabel 4.6. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan pada Proses Produksi Kelompok Proses Pembuatan 'Produk Lilin' .....	85
Tabel 4.7. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan pada Proses Produksi Kelompok Proses Pembuatan 'Produk Emas' .....	91
Tabel 4.8. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan pada Proses Produksi Kelompok Proses <i>Finishing</i> .....	97
Tabel 4.9. Faktor-Faktor Penyebab Proses Pengolahan Kembali Limbah Produksi Perusahaan yang Kurang Efektif dan Kurang Efisien .....	102
Tabel 4.10. Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan dalam Proses Produksi... ..	108
Tabel 4.11. Laporan Biaya Produksi Produk Cacat PT SB (Juli 2016 s/d Juni 2017).....	114
Tabel 4.12. Laporan Biaya Tidak Langsung untuk Produk Cacat PT SB (Juli 2016 s/d Juni 2017) .....	116
Tabel 4.13. Laporan Total Biaya Produksi yang Terbuang Percuma Akibat Produk Cacat Pada PT SB (Juli 2016 s/d Juni 2017).....	117
Tabel 4.14. Laporan Total Biaya Bahan Baku Pendukung dan Batu Rusak pada PT SB (Juli 2016 s/d Juni 2017) .....	118
Tabel 4.15. Laporan Total Kerugian yang diterima PT SB akibat pengolahan kembali limbah produksi perusahaan yang kurang efektif (Juli 2016 s/d Juni 2017) .....	119

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 2.1. Diagram Sebab-Akibat ( <i>Fishbone Diagram</i> ).....	22
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	30
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT SB .....	32
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kecacatan pada Proses Persiapan.....	82
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kecacatan pada Proses Pembuatan 'Produk Lilin' .....	87
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kecacatan pada Proses Pembuatan 'Produk Emas'.....	92
Gambar 4.4. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kecacatan pada Proses <i>Finishing</i> .....	99
Gambar 4.5. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Proses Pengolahan Kembali Limbah Tidak Efektif dan Tidak Efisien .....	104
Gambar 4.6. <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan pada Proses Produksi .....	109

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Direktur PT SB pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2 Foto Kegiatan Produksi
- Lampiran 3 Foto Kegiatan Pengolahan Kembali Limbah Produksi Perusahaan
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi PT SB Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian Produksi PT SB Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6 Hasil Observasi pada Bagian Produksi PT SB pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7 Usulan Penambahan Divisi *Quality Control*, Divisi Gudang, dan Wakil Mandor dalam Perusahaan
- Lampiran 8 Usulan Penambahan Kamera Pengawas pada Perusahaan
- Lampiran 9 Usulan Sistem dalam Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengawasan Kegiatan Produksi Perusahaan

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi merupakan suatu proses yang mendunia tanpa terbatas oleh ruang dan waktu, termasuk Indonesia terkena dampak dari globalisasi ini. Salah satu dampaknya adalah persaingan yang semakin ketat, karena perusahaan-perusahaan yang ada bukan lagi bersaing antar perusahaan yang ada di dalam negeri saja, melainkan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang ada di dunia.

Bagi perusahaan yang ingin bertahan menghadapi persaingan globalisasi ini, kegiatan perusahaan harus berjalan dengan efektif dan efisien dalam kegiatan operasinya untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Jika tidak melakukan kegiatan operasi dengan efektif dan efisien, perusahaan tidak dapat bertahan menghadapi globalisasi.

Perusahaan banyak jenisnya, yaitu: perusahaan jasa, perusahaan dagang, dan perusahaan manufaktur. Sedangkan, aktivitas dalam suatu perusahaan juga terdapat berbagai macam, yaitu: pembelian, penyimpanan, produksi, penjualan, dan aktivitas lainnya. Dalam perusahaan manufaktur, kegiatan produksi merupakan kegiatan yang terutama dan terpenting dalam aktivitasnya, karena aktivitas utama perusahaan manufaktur adalah mengubah bahan baku atau barang setengah jadi menjadi barang jadi dengan efektif dan efisien. Ketika kegiatan produksi dalam perusahaan manufaktur tidak berjalan atau kurang efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya dan biaya, maka perusahaan mengalami pemborosan dan kerugian sehingga kalah dalam persaingan di era globalisasi ini.

PT SB adalah perusahaan berjenis manufaktur perhiasan yang berbahan baku emas yang berlokasi di kota Bandung. Karyawan PT SB berjumlah kurang lebih 500 orang dengan struktur organisasi yang jelas, PT SB melakukan transaksi dengan perusahaan yang ada di dalam maupun luar negeri, sehingga dapat dikatakan PT SB merupakan suatu perusahaan berskala besar. Kegiatan utama PT SB adalah memproduksi perhiasan berbahan baku emas yang dicampurkan dengan logam *alloy* (campuran perak dan tembaga). Produk yang dihasilkan terdapat tiga jenis, yaitu: perhiasan emas kuning (komposisi tembaga dalam logam *alloy* yang lebih banyak), perhiasan emas putih (komposisi perak dalam logam *alloy* yang lebih

banyak), dan perhiasan emas *rosegold* (tidak ada komposisi perak, dalam logam *alloy* hanya mengandung tembaga). Kadar emas dalam perhiasan yang diproduksi juga beragam, yaitu perhiasan dengan kadar 37%, 45%, 70%, 75%, 82%, 87.5%, dan 91,7%. Kegiatan memproduksi barang dilakukan ketika perusahaan mendapatkan pesanan atau stok barang di gudang habis.

Dalam melakukan kegiatan produksinya, salah satu bahan baku yang digunakan PT SB adalah emas, sehingga dibutuhkan perencanaan dan pengawasan yang baik, karena emas merupakan barang yang bernilai tinggi dan memberikan kerugian yang cukup besar jika kegiatan produksinya tidak direncanakan dan dikendalikan dengan baik.

Perencanaan dalam kegiatan produksi dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik bila kegiatan produksi perusahaan sudah berjalan secara efektif dan efisien. Sedangkan, pengawasan dalam kegiatan produksi dapat dikatakan sudah dengan baik bila tidak ada masalah yang menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan.

Secara garis besar, proses produksi PT SB adalah mencampurkan emas dan logam *alloy* dalam cetakan dan membentuknya sesuai bentuk yang ingin dibuat. Jika dilihat secara sekilas, dalam kegiatan produksi PT SB sudah berjalan dengan baik, namun jika dilihat per tahap produksi, masih sering terdapat masalah dalam tahapan produksinya dan menimbulkan kerugian yang cukup berarti bagi perusahaan.

Adapun masalah-masalah yang sering terjadi di PT SB terkait produksi yaitu: perencanaan dalam membeli stok batu yang kurang baik, sehingga ketika banyak batu yang kurang menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian produksi, sering terjadi kerusakan pada bahan baku ketika dalam proses produksi, produk yang dihasilkan seringkali mengalami kecacatan, seperti warna emas yang pudar dan pecah dalam pemasangan batu, dan masalah dalam pengolahan kembali limbah produksi perusahaan kurang efektif dan kurang efisien. Dalam kegiatan produksi perusahaan pasti menghasilkan limbah produksi yang masih mengandung unsur emas yang dapat diolah kembali unsur logam emasnya, tetapi proses pengolahan limbah tersebut masih kurang berjalan dengan optimal sehingga terjadi penyusutan pada unsur emas yang seharusnya bisa diperoleh kembali dalam proses pengolahan limbah tersebut.

Melihat dari masalah-masalah yang terjadi, keadaan perencanaan dan pengawasan dalam kegiatan produksi dalam PT SB masih kurang berjalan dengan

baik, oleh karena itu perlu dilakukan pemeriksaan operasional dalam perencanaan dan pengawasan produksi perusahaan. Peneliti berharap pemeriksaan operasional dapat membantu PT SB memberikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat agar dapat diterapkan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam kegiatan produksi, meningkatkan kualitas produk serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan produksi PT SB.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijabarkan, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang terdapat di PT SB dan dibahas dalam penelitian ini. Berikut ini adalah permasalahan yang dibahas pada penelitian ini:

1. Bagaimana perencanaan dan pengawasan proses produksi saat ini pada PT SB?
2. Apa saja masalah yang sering terjadi terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan masalah pada perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB?
4. Berapa besar kerugian yang ditanggung PT SB akibat dari masalah yang terjadi terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB?
5. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada PT SB?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dijabarkan, maka peneliti menentukan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui perencanaan dan pengawasan proses produksi yang terjadi pada PT SB.
2. Mengetahui masalah apa saja yang sering terjadi dalam perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB.
3. Mengetahui faktor-faktor penyebab masalah pada perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB.
4. Mengetahui besarnya kerugian yang ditanggung PT SB akibat dari masalah yang terjadi terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi pada PT SB.

5. Mengetahui peran pemeriksaan operasional terkait perencanaan dan pengawasan proses produksi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada PT SB.

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

Dari penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Bagi peneliti

Selama proses penelitian yang dilakukan diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan peneliti terkait kegiatan pemeriksaan operasional terkait perencanaan dan pengawasan pada proses produksi suatu perusahaan serta membantu mengembangkan pola pikir peneliti untuk menghadapi masalah-masalah yang ada dalam perencanaan dan pengawasan dalam proses produksi perusahaan agar dapat menjadi bekal untuk menghadapi dunia kerja.

2. Bagi perusahaan (PT SB)

Pemeriksaan operasional pada PT SB diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam perencanaan dan pengawasan terkait proses produksi perusahaan sehingga dapat meningkatkan keuntungan dan lebih unggul dalam persaingan dengan perusahaan yang sejenis di luar maupun dalam negeri. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam kegiatan produksinya.

3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran mengenai pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengawasan terkait proses produksi suatu perusahaan sejenis bagi pembacanya. Selain itu, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk melakukan pemeriksaan operasional pada perusahaan lain yang sejenis dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan produksinya.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Dalam era globalisasi ini, dunia mengalami perdagangan bebas, di mana persaingan antara perusahaan tidak dibatasi oleh ruang dan waktu.

Perusahaan yang ada di Indonesia tidak lagi hanya bersaing dengan perusahaan yang ada di Indonesia saja, melainkan bersaing dengan perusahaan yang berada di seluruh dunia ini. Untuk bisa bertahan dalam persaingan global, Menurut Sunyoto (2015:33) perusahaan membutuhkan dua atribut yang dominan, yaitu kondisi organisasi yang baik (diantaranya: lingkungan kerja, sumber daya manusia, dan pangsa pasar) dan daya saing produk (diantaranya: kualitas produk yang baik, efektivitas dan efisiensi dalam produksi, dan manajemen produksi).

Dalam perusahaan manufaktur, kegiatan utama perusahaan adalah kegiatan produksi. Menurut Assauri (2008:18) pengertian produksi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), kegiatan yang menghasilkan atau menambahkan kegunaan suatu barang atau jasa. Untuk tetap bisa bersaing, perusahaan harus memiliki produk yang berkualitas baik dengan proses produksi yang efektif dan efisien.

Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas baik dengan proses produksi yang efektif dan efisien, dibutuhkan perencanaan dan pengawasan yang baik dalam kegiatan produksinya. Perencanaan produksi menurut Assauri (2008:181) adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lainnya serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan. Sedangkan pengawasan produksi menurut Assauri (2008:207) adalah kegiatan untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan atau pengelolaan agar penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Perencanaan dan pengawasan produksi harus berjalan bersamaan, jika salah satu tidak berjalan dengan baik maka akan mempengaruhi hasil akhirnya. Jika perencanaan produksi tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan masalah dalam produk yang dihasilkan, seperti munculnya produk cacat. Menurut Datar dan Rajan (2018:741) masalah yang umum ditemui dalam kegiatan produksi ada tiga jenis, yaitu: *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* adalah produk setengah jadi atau jadi yang tidak memenuhi standar kualitas baik yang diinginkan pelanggan dan tidak dapat dijual atau dijual pada harga yang lebih murah. *Rework* adalah produk yang tidak memenuhi standar sesuai dengan keinginan pelanggan namun dapat diperbaiki serta dijual sebagai produk berkualitas baik. *Scrap* adalah sisa bahan baku yang dihasilkan saat memproduksi suatu produk.

Jika pengawasan produksi tidak berjalan dengan baik meskipun sudah ada perencanaan produksi yang matang, maka dapat menimbulkan masalah dalam kegiatan produksi yang tidak efektif dan tidak efisien. Menurut Reider (2002:20-22) efektif adalah kondisi di mana perusahaan dapat mencapai tujuannya sedangkan efisien adalah penggunaan sumber daya secara optimal dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sehingga dapat disimpulkan, dalam kegiatan produksi, perusahaan yang tidak efektif dan tidak efisien adalah perusahaan yang tidak dapat mencapai tujuannya dan tidak menggunakan secara optimal sumber daya yang ada dalam kegiatan produksinya.

Ketika produk yang dihasilkan banyak mengalami kecacatan, tujuan dalam kegiatan produksi tidak tercapai, dan penggunaan sumber daya untuk memproduksi produk yang tidak optimal, maka perusahaan tidak mendapatkan pendapatan yang maksimal dan akan mengeluarkan biaya lebih besar daripada yang seharusnya, sehingga perusahaan akan mengalami kerugian dan kalah bersaing. Oleh karena itu, perencanaan dan pengawasan pada kegiatan produksi dalam perusahaan manufaktur sangat penting dan harus diminimalisir munculnya masalah dalam tahap ini.

Salah satu cara untuk meminimalisir dan menyelesaikan masalah yang timbul dalam suatu perusahaan yaitu dengan melakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah sebuah proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas intern untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan. Menurut Reider (2002:30) Proses melakukan pemeriksaan operasional dimulai dari menganalisis operasi dan aktivitas yang dilakukan, identifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan mengembangkan rekomendasi-rekomendasi agar dapat memperbaiki masalah yang terjadi.

Ketika tidak ada masalah terkait perencanaan dan pengawasan dalam kegiatan produksi, maka kegiatan produksi perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien serta tidak menghasilkan banyak produk cacat.