

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENURUNKAN
JUMLAH UNIT PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT PSPM)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Gabriella Nathalia Soerjaman
2015130105

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION
ACTIVITIES TO REDUCE THE NUMBER OF DEFECT
PRODUCT
(STUDY CASE AT PT PSPM)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By:
Gabriella Nathalia Soerjaman
2015130105**

**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 SARJANA AKUNTANSI**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENURUNKAN
JUMLAH UNIT PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT PSPM)**

Oleh:
Gabriella Nathalia Soerjaman
2015130105

Bandung, Juli 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing,

Arthur Purboyo, Drs., Ak., MPAc.

Ko-pembimbing,

Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Gabriella Nathalia Soerjaman
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 08 Juni 1997
NPM : 2015130105
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Untuk Menurunkan Jumlah
Unit Produk Cacat
(Studi Kasus Pada PT PSPM)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

Pembimbing : Arthur Purboyo, Drs., Ak., MPAc.
Ko-Pembimbing : Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya 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 paksaan 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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2019

Pembuat pernyataan : Gabriella N.S.



(Gabriella Nathalia Soerjaman)

ABSTRAK

Dalam era globalisasi, persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Untuk dapat bersaing, maka perusahaan harus beroperasi secara efektif dan efisien. PT PSPM merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada industri *pulp* dan kertas yang berada di kota Bandung. PT PSPM memproduksi berbagai macam jenis karton, seperti *coated duplex board with grey back and white back*, *colour card* dan *other value-added product* seperti *embossed colour card*. Perusahaan melihat aktivitas produksi sebagai aktivitas yang sangat penting, maka dari itu perusahaan berusaha untuk selalu menjaga agar aktivitas produksi berjalan dengan efektif dan efisien sehingga tidak menimbulkan kecacatan produk. Tetapi dalam praktiknya, suatu aktivitas produksi sulit untuk berjalan dengan sempurna karena terdapat masalah-masalah atau gangguan yang mengakibatkan timbulnya produk cacat. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan pada proses produksi perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis operasi dan aktivitas internal untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan pengembangan dalam program yang berkelanjutan dengan mengevaluasi prosedur dan kinerja perusahaan. Tujuan dilakukannya pemeriksaan operasional adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dari suatu perusahaan dengan cara mengukur kinerja perusahaan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan memberikan rekomendasi kepada perusahaan. Terdapat lima tahap yang harus dilakukan dalam melakukan pemeriksaan operasional, yaitu *planning*, *work program*, *field work*, *development of review findings*, dan *reporting*. Hasil akhir dari pemeriksaan operasional adalah berupa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperbaiki masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu peneliti menentukan topik penelitian, menentukan identifikasi masalah dan menentukan sumber data yang dapat diperoleh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan berupa wawancara, observasi, dan permintaan data kepada perusahaan dan studi literatur melalui buku, jurnal, dan *web site*. Data yang telah diperoleh oleh peneliti selanjutnya akan dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif dalam tahapan pemeriksaan operasional untuk memperoleh rekomendasi dan saran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa permasalahan yang terdapat pada PT PSPM merupakan *critical problem* yaitu tingkat kecacatan produk pada aktivitas produksi sangat banyak dan melebihi batas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari laporan rekap kualitas KW-2 dan KW-3 yang menyatakan bahwa barang cacat melebihi batas normal. Beberapa faktor yang menyebabkan kecacatan produk yaitu karyawan salah dalam mengatur mesin produksi, *spare part* mesin banyak yang aus dan rusak, serta pemilahan bahan baku yang kurang teliti oleh karyawan produksi. Rekomendasi yang diberikan untuk perusahaan antara lain memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan kelalaian, membuat jadwal pemeliharaan mesin secara rutin, dan memperketat aturan atas pemilihan bahan baku.

Kata kunci : Pemeriksaan Operasional, Aktivitas Produksi, dan Tingkat Kecacatan Produk.

ABSTRACT

In the era of globalization, competition between companies is getting tighter. To be able to compete, the company must operate effectively and efficiently. PT PSPM is one of the companies engaged in the pulp and paper industry in the city of Bandung. PT PSPM manufactures various types of cartons, such as coated duplex boards with gray back and white back, color cards and other value-added products such as embossed color cards. The company sees production activities as very important activities, so that the company strives to always maintain that production activities run effectively and efficiently so as not to cause product defects. But in practice, production activities are difficult to run perfectly because there are problems or disturbances that result in the occurrence of product defects. Therefore, operational review needs to be carried out in the production activities of the company.

Operational review is the process of analyzing operations and internal activities to identify areas that need development in a sustainable program by evaluating company procedures and performance. The purpose of conducting operational review is to improve effectiveness, efficiency, and economics of company by measure company performance, identify areas that need improvement, and provide recommendations to the company. There are five stages that must be done in conducting operational review, namely planning, work programs, field work, development of review findings, and reporting. The final results of the operational review are in the form of recommendations that can be applied by the company to correct the problems that are being faced by the company so that the company can achieve the company's competitive advantage and be able to survive in increasingly fierce competition.

Method that used in this research is descriptive analytical method, descriptive analysis method is method that a topic is chosen by the researcher, determines the identification of problems and determines the source of data that can be obtained. Data collection technique that used in this research are field studies in the form of interviews, observations, and data collection from companies and literature studies through books, journals, and web sites. Data that has been obtained by the researcher will be analyzed quantitatively and qualitatively in the operational review phases to obtain recommendations and suggestions.

Based on the research that has been done, it is known that the problem found in PT PSPM are critical problems, that is the level of product defects in production activities exceeds the limits set by the company. This can be seen from the report of quality KW-2 and KW-3 which states that product defects exceed the normal limit. Some of the factors that cause product defects are employees who are wrong in regulating production machines, many machine parts are worn out and damaged, and the raw material is sorted out less accurately by production employees. Recommendations given to companies include sanctions for employees who carry out negligence, make schedule of maintenance machines in daily basis, and tighten rules for selecting raw materials.

Keywords: Operational Review, Production Activities, and Levels of Product Defects.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan bimbingan-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Untuk Menurunkan Jumlah Unit Produk Cacat (Studi Kasus Pada PT PSPSM)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Keluarga penulis yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan semangat kepada penulis hingga saat ini, khususnya kepada papa dan mama yang selalu mendoakan, memberikan dukungan dan bantuan pada saat penulis menghadapi kesulitan selama menempuh studi dan penyusunan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan dosen penulis dalam kelas wawasan akuntan yang telah bersedia memberikan bimbingan dan ilmu kepada penulis selama kelas wawasan akuntan.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Ak., M.Sc. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan masukan, bantuan, saran, dan arahan kepada penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Ak., MPAc. dan Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA. selaku dosen pembimbing dan ko-pembimbing yang telah menyisihkan tenaga dan pikiran, serta meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini serta memberikan saran dan masukan yang baik dalam penyusunan skripsi ini.

6. Dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, baik yang pernah maupun yang tidak mengajar penulis selama menjalankan studi yang telah memberikan dorongan, nasihat, wawasan, dan pengetahuan kepada penulis.
8. Seluruh staf Universitas Katolik Parahyangan, baik Bapak/Ibu TU sebagai staf administrasi hingga para satpam dan pekerya di lingkungan perkuliahan penulis.
9. Bapak Ir. Agustin Kohara selaku Direktur produksi PT PSPM yang telah memberikan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
10. Wina, Kareen, dan Becca selaku teman dari SMP hingga sekarang yang selalu ada bila penulis membutuhkan teman untuk melepaskan beban yang ada dengan memberikan cerita-cerita yang lucu dan menghibur.
11. Ica dan Okta yang dari awal selalu bersama-sama dengan penulis dalam mengerjakan skripsi dan selalu memberikan canda tawa dan semangat dikala penulis berkeluh kesah mengenai skripsi yang sulit. Terima kasih ya sudah mau mendengarkan selalu keluh kesah penulis.
12. Teman-teman Balbal dan Early Dinner, Audi, Alvin, Cath, Dela, Devi, Erlyn, Fanny, Ferrent, Ica, Icu, Jess, Joban, Kata, Lily, Nat, Okta, Quenny, Patrick, Rendi, Sharon, There, Valen, Vina, dan YS, terima kasih sudah menjadi teman belajar selam kuliah, penghibur di saat penulis sedang sedih, dan telah mengisi hari-hari penulis dengan canda tawa.
13. Seluruh teman-teman yang pernah tergabung dalam satu kepanitiaan di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih karena kalian telah memberikan pengalaman yang berharga selama penulis mengikuti kepanitiaan.
14. Seluruh mahasiswa Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2015 yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu-satu, yang telah membantu penulis melewati masa-masa perkuliahan.

Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada seluruh teman dan pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu di atas karena berbagai alasan. Terima kasih atas bantuan, masukan, dukungan, dan semangat

yang telah kalian berikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dan studi penulis. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun dan berguna bagi penulis untuk memperbaiki skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat dan wawasan baru bagi pembaca.

Bandung, Juli 2019

Penulis,

Gabriella Nathalia Soerjaman

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasioanal	13
2.2.5. Efektivitas dan Efisiensi	17
2.3. Proses Produksi	17
2.3.1. Pengertian Proses Produksi.....	17

2.3.2. Jenis-jenis Proses Produksi	17
2.4. Produk Cacat	Error! Bookmark not defined.
2.4.1. Pengertian <i>Spoilage</i>	19
2.4.2. Jenis-jenis <i>Spoilage</i>	20
2.5. <i>Fishbone Diagram</i>	20
2.5.1. Kegunaan dan Fungsi dari <i>Fishbone Diagram</i>	21
2.5.2. Langkah-langkah Pembuatan <i>Fishbone Diagram</i>	21
2.6. Hubungan Antara Proses Produksi Dengan Kecacatan Produk	22
2.6.1. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	22
2.6.2. Karakteristik <i>Total Quality Management (TQM)</i>	23
2.6.3. Prinsip <i>Total Quality Management (TQM)</i>	23
2.6.4. Manfaat <i>Total Quality Management (TQM)</i>	24
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.1.1. Sumber Data	26
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	27
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	28
3.1.4. Langkah-langkah Penelitian	28
3.1.5. Variabel Penelitian	29
3.1.6. Kerangka Penelitian	31
3.2. Objek Penelitian	33
3.2.1. Sejarah Perusahaan	33
3.2.2. Struktur Organisasi	34
3.2.3. <i>Job Description</i>	36
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan	42
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	46

4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	46
4.1.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) Aktivitas Produksi	48
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	60
4.2.1. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) Aktivitas Produksi....	60
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan)	61
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Direktur produksi Mengenai Perencanaan, Kebijakan, Prosedur Proses Produksi, dan Kesalahan yang Terjadi Pada Proses Produksi Sehingga Menyebabkan Produk Cacat.....	61
4.3.2. Observasi Pada Proses Produksi.....	66
4.3.3. Faktor-faktor Penyebab Kecacatan Produk Karton <i>Duplex</i> dengan Belakang Abu Pada Proses Produksi.....	68
4.3.3.1.Faktor-faktor Penyebab Kecacatan Produk Karton <i>Duplex</i> dengan Belakang Abu yang Disebabkan Oleh <i>Coating</i> Tidak Rata Pada Proses Produksi	69
4.3.3.2.Faktor-faktor Penyebab Kecacatan Produk Karton <i>Duplex</i> dengan Belakang Abu yang Disebabkan Oleh <i>Cylinder</i> Pada Proses Produksi.....	71
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	73
4.4.1. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) Aktivitas Produksi	74
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Dalam Upaya Mengurangi Jumlah Unit Produk Cacat	80
4.5.1. Peranan Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi Dalam Upaya Mengurangi Jumlah Unit Produk Cacat.....	80
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1. Kesimpulan	83

5.2. Saran	86
------------------	----

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Hal

Tabel 4.1. Laporan Rekap Kondisi Kualitas Unit 2 Bulan Januari Hingga Bulan Desember 2018 untuk KW-2	51
Tabel 4.2. Laporan Rekap Kondisi Kualitas Unit 2 Bulan Januari Hingga Bulan Desember 2018 untuk KW-3	53
Tabel 4.3. Laporan Rekap Total Kondisi Kualitas Unit 2 Bulan Januari Hingga Bulan Desember 2018	55
Tabel 4.4. Laporan Rekap Total Produksi Unit 2 Bulan Januari Hingga Bulan Desember 2018	59

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	8
Gambar 3.1. Skema Variabel Penelitian	30
Gambar 3.2. Kerangka Penelitian PT PSPM	32
Gambar 3.3. Struktur Organisasi Perusahaan	35
Gambar 3.4. Diagram Proses Produksi	45
Gambar 4.1. Grafik Analisis Penyebab Tingkat Kecacatan Produk Pada Proses Produksi Produk KW-2 pada Bulan Januari 2018 sampai dengan Desember 2018 (dalam persen)	57
Gambar 4.2. Grafik Analisis Penyebab Tingkat Kecacatan Produk Pada Proses Produksi Produk KW-3 pada Bulan Januari 2018 sampai dengan Desember 2018 (dalam persen)	58
Gambar 4.3. Diagram Tulang Ikan untuk Kecacatan Produk Karton <i>Duplex</i> dengan Belakang Abu Akibat <i>Coating</i> Tidak Rata Pada Proses Produksi	71
Gambar 4.4. Diagram Tulang Ikan untuk Kecacatan Produk Karton <i>Duplex</i> dengan Belakang Abu Akibat <i>Cylinder</i> Pada Proses Produksi	73

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Direktur produksi Mengenai Proses Produksi	
90	

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi, semakin banyak industri baru mulai berkembang yang menyebabkan persaingan antar industri semakin kompetitif. Persaingan tersebut bukan hanya terjadi pada industri dalam negeri, melainkan juga industri asing yang mulai masuk untuk menguasai pasar dalam negeri. Selain bagi pemerintah, hal tersebut juga menjadi tantangan bagi para pemilik usaha dalam negeri untuk terus bertahan dalam perekonomian domestik. Melihat tipe konsumen masyarakat Indonesia yang tergolong konsumtif, para perusahaan sebenarnya dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk menguasai pasar. Maka dari itu, perusahaan harus terus berusaha untuk menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Berdasarkan www.bisnis.tempo.co, pada tahun 2019 terdapat lima subsektor industri yang masih diandalkan oleh pemerintah, yaitu industri makanan dan minuman, mesin, tekstil dan pakaian jadi, kulit, serta barang logam; komputer; dan barang elektronik. Selain kelima industri yang sudah disebutkan, industri *pulp* dan kertas juga merupakan salah satu sektor unggulan yang terus dipacu dalam hal pengembangannya karena merupakan salah satu pemberi kontribusi terbesar bagi perekonomian nasional. Menurut www.kontan.co.id, pada tahun 2019 perusahaan *pulp* dan kertas diperkirakan masih terus bertumbuh hingga 5% dikarenakan masih adanya peningkatan permintaan baik dalam sektor global maupun domestik.

Dengan adanya peningkatan tersebut, perusahaan *pulp* dan kertas masih perlu meningkatkan daya saing produk mereka agar dapat bersaing di dalam pasar global. Oleh karena itu, Kemenperin berencana untuk memanfaatkan teknologi terkini agar industri *pulp* dan kertas dapat menghasilkan inovasi. Menurut www.bisnis.tempo.co, selain didukung dengan teknologi terkini Indonesia memiliki potensi untuk menghasilkan bahan baku *pulp* maupun kertas,

dikarenakan produktivitas Indonesia jauh lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara pesaing yang beriklim subtropis. Menurut www.bisnis.tempo.co, dengan 84 perusahaan *pulp* dan kertas yang telah beroperasi di Indonesia, saat ini Indonesia dalam konteks global berada pada peringkat kesembilan sebagai produsen *pulp* terbesar di dunia dan peringkat keenam sebagai produsen kertas di dunia. Sedangkan dalam konteks domestik, kinerja industri *pulp* dan kertas berada pada peringkat pertama bagi industri kertas dan peringkat ketiga bagi industri *pulp* untuk ekspor produk kehutanan selama tahun 2011 hingga 2017.

Agar perusahaan *pulp* dan kertas dapat meningkatkan daya saingnya, maka perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan terutama pada aktivitas produksi. Aktivitas produksi tidak hanya untuk menghasilkan barang jadi saja melainkan aktivitas produksi juga berkaitan dengan berbagai komponen aktivitas lainnya sehingga aktivitas produksi dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen. Pada aktivitas produksi terdapat empat komponen yang dianggap penting oleh sebuah perusahaan, keempat komponen tersebut adalah mesin, bahan baku, metode, dan tenaga kerja. Maka, perusahaan perlu memperhatikan keempat komponen tersebut karena apabila pada salah satu dari komponen tersebut terjadi kesalahan, maka akan mengakibatkan proses produksi terganggu secara keseluruhan, sehingga untuk menghindari kesalahan pada keempat komponen tersebut perusahaan perlu melakukan pengendalian secara berkala agar perusahaan dapat menghasilkan *output* yang sesuai dengan permintaan konsumen.

PT PSPM merupakan industri manufaktur yang bergerak di industri *pulp* dan kertas dan telah berdiri sejak tahun 1974 berlokasi di Jalan Raya Banjaran km 16,2 Banjaran, Bandung dengan kantor pusat berada di Jakarta. Kegiatan utama PT PSPM adalah memproduksi kertas dan *pulp*. Contoh dari produk yang dihasilkan oleh PT PSPM adalah *coated duplex board with grey back and white back, colour card* dan *other value-added product* seperti *embossed colour card*.

Dalam menjalankan usahanya, PT PSPM menghadapi berbagai tantangan pada proses produksinya. Salah satu tantangan tersebut adalah

mengenai kualitas produk yang dihasilkan. Perusahaan sangat memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan dibuktikan dengan perusahaan telah mengikuti ISO 9001 sejak tahun 2015 yang mengharuskan perusahaan untuk lebih memperhatikan mengenai kualitas produk mereka. Apalagi bila mendekati hari Lebaran, maka perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap kualitas produk tersebut karena dengan pesanan yang meningkat tajam perusahaan juga akan mengimbangnya dengan meningkatkan kecepatan produksi mesin dimana bila kecepatan produksi mesin meningkat perusahaan mengasumsikan jumlah unit cacat akan meningkat sehingga perusahaan lebih memperhatikan kualitas produk.

Dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan kapasitas produksi perusahaan yang dapat mencapai 2.700 ton setiap bulannya, PT PSPM mempekerjakan tenaga kerja yang telah terlatih dan para tenaga kerja tersebut selalu berusaha untuk dapat mempertahankan kualitas produknya. Dalam kegiatan operasinya PT PSPM telah menggunakan dokumen-dokumen pendukung dan telah dilakukan secara komputerisasi. Namun, dalam hal komputerisasi, faktor *human error* juga tidak dapat dihindari dikarenakan data-data yang dimasukkan juga dilakukan oleh tenaga kerja manusia.

Peningkatan permintaan produk di pasar dan peningkatan jumlah produksi perusahaan memacu perusahaan untuk mencapai proses produksi yang efektif dan efisien. Sampai saat ini, PT PSPM belum pernah melakukan pemeriksaan operasional. PT PSPM memerlukan pemeriksaan operasional untuk melakukan tindakan korektif pada masalah yang telah terjadi pada perusahaan. Pemeriksaan operasional juga dapat memberikan evaluasi dan penilaian manajemen terhadap kinerja mereka saat ini.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

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

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur berkaitan dengan aktivitas produksi yang dilakukan oleh PT PSPM?

2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas produksi pada PT PSPM belum berjalan secara efektif dan efisien?
3. Bagaimana dampak dari aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam mengurangi jumlah unit produk cacat pada aktivitas produksi PT PSPM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti dapat menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan aktivitas produksi pada PT PSPM.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas produksi PT PSPM tidak berjalan secara efektif dan efisien.
3. Menganalisis dampak yang dihasilkan dari aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional dalam mengurangi jumlah unit produk cacat pada aktivitas produksi PT PSPM.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan penelitian secara langsung ke perusahaan, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang bersangkutan antara lain:

1. Bagi peneliti
Melalui penelitian ini, peneliti diharapkan dapat menambah wawasan, pemahaman, serta pengalaman mengenai pemeriksaan operasional dalam mengurangi jumlah unit produk cacat pada aktivitas produksi pada suatu perusahaan maupun perkembangan industri *pulp* dan kertas. Selain itu, peneliti juga dapat mengetahui apakah materi yang telah dipelajari di perkuliahan sesuai dengan kenyataan di lapangan khususnya pada perusahaan *pulp* dan kertas yang menjadi titik berat pada penelitian ini.
2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat bantu bagi perusahaan dalam mengetahui permasalahan yang terjadi pada aktivitas produksi perusahaan. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat mengambil tindakan korektif yang diharapkan dapat mengurangi permasalahan yang ada pada aktivitas produksi agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

3. Bagi pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat memberikan wawasan bagi pembaca mengenai proses produksi pada industri *pulp* dan kertas serta mengetahui peranan pemeriksaan operasional dalam mengurangi jumlah unit produk cacat pada aktivitas produksi perusahaan khususnya pada perusahaan *pulp* dan kertas.

1.5. Kerangka Pemikiran

Semakin meningkatnya persaingan mengakibatkan semakin banyak perusahaan baru berkembang baik itu perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Persaingan global juga tidak terlepas pada industri *pulp* dan kertas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif agar perusahaan dapat bersaing dengan industri yang sejenis. Selain keunggulan kompetitif perusahaan juga perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi agar tujuan perusahaan tercapai.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan kinerja operasi internal yang dilihat dari sudut pandang manajemen untuk mengidentifikasi kesempatan efisiensi dan ekonomis yang lebih besar atau meningkatkan efektivitas dalam menjalani prosedur operasional. Proses pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis kegiatan operasi serta aktivitas yang telah ada, kemudian dilakukan identifikasi dan pemeriksaan agar dapat diketahui area yang diperlukan perbaikan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengembangkan aktivitas yang telah teridentifikasi sebelumnya agar berjalan lebih baik. Menurut

Agoes (2004:176) terdapat enam tujuan dilakukannya pemeriksaan operasional. Tujuan pertama adalah untuk menilai kinerja manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan. Kedua adalah untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis. Ketiga adalah untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Keempat adalah untuk memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah. Kelima adalah untuk mengidentifikasi area yang bermasalah pada tahap perencanaan untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil. Dan yang terakhir adalah untuk memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomis, dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

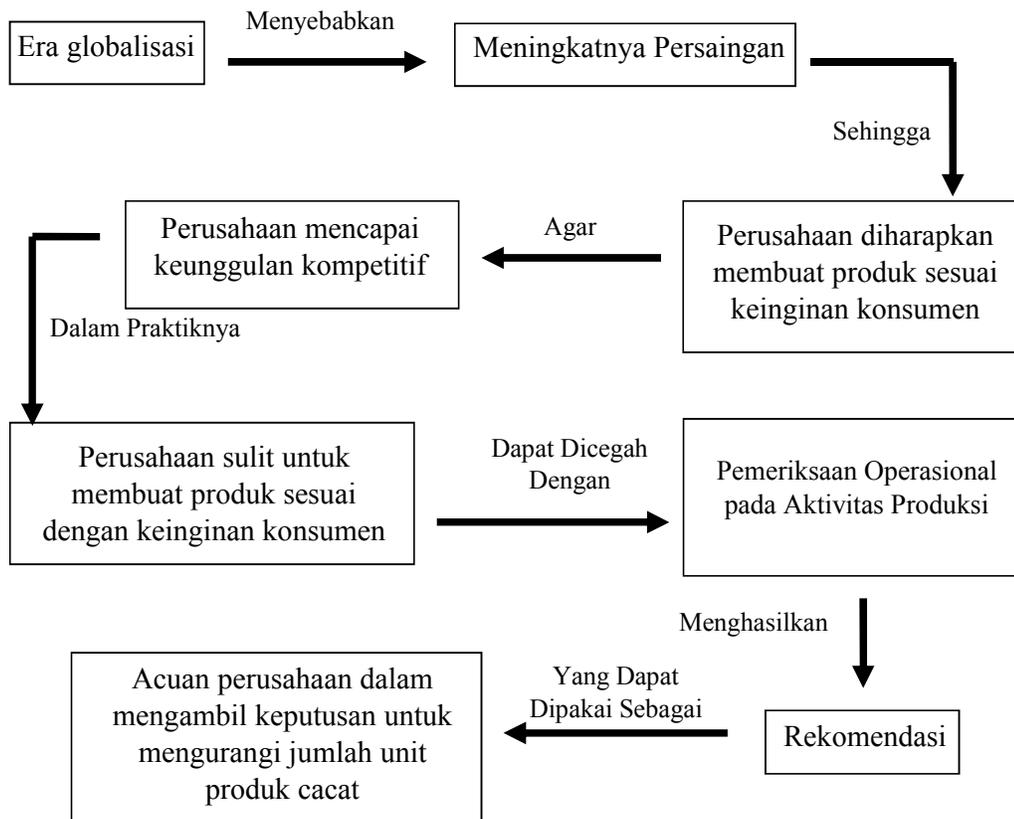
Dari pemaparan tujuan pemeriksaan operasional di atas dapat dikatakan bahwa efektivitas, ekonomis, dan efisiensi merupakan kunci utama dari pemeriksaan operasional. Dikatakan ekonomis bila perusahaan dapat memproduksi barang sesuai dengan standar yang ada dengan mengeluarkan biaya serendah mungkin. Menurut Reider (2002:20) yang disebut sebagai efisiensi adalah bila perusahaan dapat menghasilkan *output* dengan *input* yang sekecil mungkin. Tetapi, dengan ekonomis dan efisiensi juga tidak menjamin bahwa kegiatan produksi telah dilakukan berdasarkan target dan tujuan yang telah ditetapkan. Ekonomis dan efisiensi dapat dicapai lebih besar bila perusahaan menjalankan efektivitas agar barang yang diproduksi dapat sesuai dengan standar dan aturan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Menurut Reider (2002:22) efektivitas adalah bagaimana perusahaan dapat mencapai hasil atau keuntungan berdasarkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Maka, ketiga hal tersebut (ekonomis, efektivitas, dan efisiensi) tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Untuk mencapai ketiga hal tersebut dibutuhkan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional pada proses produksi dianggap penting dalam industri manufaktur. Menurut Nur dan Suyuti (2017:27), proses produksi

adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, proses produksi perlu untuk diperhatikan agar berjalan dengan optimal agar menghasilkan produk dengan kualitas yang baik. Tetapi, dalam proses produksi untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang baik itu tidaklah mudah, dalam proses produksi barang yang kita produksi tidak selalu sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus mencari cara untuk meminimalkan terjadinya *spoilage* agar bahan baku maupun sumber daya yang lain tidak terbuang dengan sia-sia. Menurut Datar & Rajan (2018:739) yang disebut dengan *spoilage* adalah unit produksi yang telah selesai atau masih dalam proses produksi yang tidak memenuhi atau sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk barang akhir, yang dibuang, atau dijual dengan harga yang lebih rendah.

Untuk meminimalkan barang cacat, perusahaan diharapkan melakukan *quality control* yang berkala agar kerugian yang disebabkan oleh barang cacat tidak terlalu besar. Dengan demikian, tujuan akhir dilakukannya pemeriksaan bagi perusahaan adalah untuk memberikan saran dan rekomendasi yang dapat membantu perusahaan dalam mencegah potensi masalah yang terdapat pada suatu area aktivitas perusahaan. Diharapkan dari rekomendasi tersebut proses produksi perusahaan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Penulis