

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES  
PRODUKSI DALAM PENYELESAIAN PESANAN YANG  
EFEKTIF DAN EFISIEN  
(STUDI KASUS PADA CV PACKOCHE NACABOE)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:  
**Nidya Rizki Sundari**  
**2016130167**

**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 THE PRODUCTION  
PROCESS IN COMPLETING ORDER EFFECTIVELY  
AND EFFICIENTLY  
(CASE STUDY ON CV PACKOCHE NACABOE)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By:  
Nidya Rizki Sundari  
2016130167**

**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**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES  
PRODUKSI DALAM PENYELESAIAN PESANAN YANG  
EFEKTIF DAN EFISIEN  
(STUDI KASUS PADA CV PACKOCHE NACABOE)**

Oleh:

Nidya Rizki Sundari

2016130167

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry, E.M., SE., SH., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA.

Ko-pembimbing Skripsi,

Felisia, SE., M.Ak., CMA.

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Nidya Rizki Sundari  
Tempat, tanggal Lahir : Bandung, 11 Oktober 1998  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130167  
Program studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI  
DALAM PENYELESAIAN PESANAN YANG EFEKTIF DAN  
EFISIEN  
(STUDI KASUS PADA CV PACKOCHE NACABOE)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Elsje Kosasih, Dra., Akt.,  
M.Sc., CMA. dan Felisia, SE., M.Ak., CMA.

Adalah benar-benar karyatulis 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 kesarjanaan.

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: Januari 2020  
Pembuat pernyataan: Nidya Rizki Sundari



(Nidya Rizki Sundari)

## ABSTRAK

Perkembangan dunia bisnis semakin ketat dari waktu ke waktu sehingga perusahaan didorong untuk memiliki keunggulan bersaing. Salah satu faktor kunci pencapaian keunggulan bersaing di dalam sebuah perusahaan adalah dengan memperhatikan faktor efektivitas, efisiensi dan ekonomis di dalam seluruh kegiatan operasi yang dijalankan. Namun, dalam menjalankan kegiatan operasi, perusahaan sering mengalami masalah pada proses produksi yang efektif tetapi tidak efisien, serta proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dalam penyelesaian pesanan, hal tersebut ditandai dengan perusahaan sering mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pesanan. Untuk mengetahui penyebab dan perlunya tindakan perbaikan, maka perusahaan memerlukan pemeriksaan operasional khususnya di dalam proses produksi.

Pemeriksaan operasional adalah suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mengevaluasi kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk prosedur dan metode operasi perusahaan dalam menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi suatu kegiatan operasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pemeriksaan operasional dilakukan dalam lima tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap pemeriksaan lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dan tahap pelaporan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder pada penelitian ini seperti struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, SOP, peraturan karyawan, dokumen dan data perusahaan lainnya. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi pustaka. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi dalam penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien pada CV Packoche Nacaboe.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, perusahaan memiliki kelemahan-kelemahan yang menyebabkan proses produksi dalam penyelesaian pesanan yang efektif tetapi tidak efisien, serta penyelesaian pesanan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan. Dari bulan April 2019 sampai dengan bulan September 2019, perusahaan mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan lebih dari 50% setiap bulannya. Keterlambatan penyelesaian pesanan tersebut disebabkan oleh lima faktor yaitu faktor material sebesar 3%, faktor metode sebesar 33%, faktor manusia sebesar 47%, faktor mesin sebesar 10% dan faktor lingkungan sebesar 7% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Perusahaan mengeluarkan biaya lembur karyawan sebesar Rp 23.308.500 dan kerugian yang dialami perusahaan karena menggunakan jasa jahit di luar perusahaan (*outsourse*) sebesar Rp 8.173.500 untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga mengeluarkan biaya tambahan lainnya untuk memperbaiki produk cacat, kerugian sebesar biaya produksi untuk produk cacat yang tidak dapat diperbaiki dan tidak dapat dijual, serta biaya kesempatan yang hilang dan tidak memperoleh pendapatan bunga yang seharusnya didapatkan jika pembayaran dilakukan dengan tepat waktu. Terdapat beberapa rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan perusahaan, seperti menambah bagian *Production Planning and Inventory Control* di perusahaan, melakukan sosialisasi mengenai *standard operational procedure*, peraturan serta sistem *reward* dan *punishment*, dan melakukan pendokumentasian yang memadai dengan melengkapi *job description* perusahaan, membuat dokumen laporan penerimaan barang, laporan pengeluaran barang dan kartu persediaan. Diharapkan melalui rekomendasi tersebut dapat membantu perusahaan untuk dapat menyelesaikan pesanan secara efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Kata Kunci: pemeriksaan operasional, proses produksi, efektif, efisien, penyelesaian pesanan.

## **ABSTRACT**

*The business world is getting tougher from time to time makes companies are encouraged to have a competitive advantage. One of the key factors in achieving competitive advantage in a company is to pay attention to effectiveness, efficiency, and economic factors in all operations carried out. However, in carrying out operations, companies often experience problems in an effective but inefficient production process, as well as an ineffective and inefficient production process in order completion, this is indicated by companies often experiencing delays in order completion. To find out the causes and the need for corrective actions, the company requires operational review, especially in the production process.*

*Operational review is a systematic process carried out to evaluate the operational activities of a company, including operating procedures and methods of the company in assessing the effectiveness, efficiency, and economization of an operating activity in supporting the achievement of organizational goals. The operational review is carried out in five stages, namely planning phase, work program phase, development of findings and recommendations phase, and reporting phase.*

*The method used in this research is descriptive study. Data sources used in this research are primary data, which are interviews and observations, and secondary data in this study such as organizational structure, job descriptions, SOPs, employee regulations, documents and other company data. Data collection techniques in this research are field studies and literature studies. The object of research is operational review on the production process in completing order effectively and efficiently on CV Packoche Nacaboe.*

*Based on the results of research and discussion, the company has weaknesses that cause the production process in order completion that are effective but not efficient, as well as order completion that are ineffective and inefficient so that it causes delays in order completion. From April 2019 to September 2019, the company experienced more than 50% delay in order completion every month. Delay in the completion of the order is caused by five factors, namely material factor by 3%, method factors by 33%, human factors by 47%, machine factors by 10% and environmental factors by 7% for a late completion of a customer's order. The company incurred overtime costs of employees amounting to Rp23,308,500 and losses incurred by the company due to using outsourced sewing services amounting to Rp 8,173,500 to pursue delays in the completion of customer orders. In addition, the company also incurred additional costs to repair defective products, losses of production costs for defective products that cannot be repaired and cannot be sold, and also opportunity costs that are lost and do not earn interest income that should be obtained if payments are made on time. There are a number of recommendations obtained from operational review that can be done by the company, such as adding Production Planning and Inventory Control section in the company, conducting socialization regarding standard operational procedures, regulations and reward and punishment systems, and conducting adequate documentation by completing the company's job description, making receiving reports, goods release reports and inventory cards. Hopefully, through these recommendations can help companies to be able to complete orders effectively and efficiently so as to reduce the problem of delays in order completion.*

*Keywords: operational review, production process, effective, efficient, order completion.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat karunia dan rahmat-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi dalam Penyelesaian Pesanan yang Efektif dan Efisien (Studi Kasus pada CV Packoche Nacaboe)” diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama masa kuliah hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi. Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa yang selalu menjadi penyemangat dalam menyusun skripsi dan selalu senantiasa mendoakan dan memberikan kasih sayang kepada peneliti.
2. Semua pihak keluarga peneliti yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam membantu peneliti menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA. selaku dosen pembimbing dan Ibu Felisia, SE., M.Ak., CMA. selaku dosen kopembimbing yang sudah memberikan arahan, bimbingan, perhatian, waktu, tenaga serta informasi selama penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry, E.M., SE., SH., M.Si., Ak. selaku ketua program studi Akuntansi.
5. Bapak Tanto Kurnia, ST., MA. selaku dosen wali peneliti yang selalu membantu memberikan arahan dan dukungan selama tujuh semester perkuliahan.
6. Para dosen penguji saat sidang sarjana.
7. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada peneliti selama masa perkuliahan.
8. Alm. Ibu Tjia Lian Hwa, Bapak Ferdinand, dan Ko hery yang telah membantu dan memberikan ilmu kepada peneliti.
9. Bapak Agus Suhardjana selaku pemilik CV Packoche Nacaboe yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.

10. Seluruh karyawan CV Packoche Nacaboe yang telah membantu dan meluangkan waktunya untuk diwawancarai oleh peneliti.
11. Fandi Oktafian yang selalu setia menemani dikala suka maupun duka dan memberikan semangat serta dukungan kepada peneliti.
12. Andre selaku teman sepenjuangan selama proses pengerjaan skripsi. Terima kasih sudah menjadi tempat untuk berkeluh-kesah dan saling menyemangati dari awal pengerjaan skripsi ini.
13. Teman-teman “Cewe-cewe Daniel” (Adel, Kikwang, Mingming, Ghia, Sekar, dan Pia) selaku teman terbaik yang selalu membantu dan menemani di setiap keadaan termasuk dalam masa perkuliahan dan dalam kehidupan.
14. Teman-teman “Ciwi-ciwi” (Rika, Esther, Yola, Ami, Maudy, Ivonne, Ucca, dan Billa) yang sama-sama berjuang melewati seluruh masa perkuliahan dalam sulit maupun senang.
15. Teman-teman “TacTicTax” (Laura, Ipin, Angel, dan Ferra) selaku teman seperjuangan selama perkuliahan dan brevet pajak.
16. Setiap rekan seperjuangan Accounting Unite 2018, terima kasih untuk pengalaman berharga yang telah dilalui bersama-sama.
17. Teman-teman Akuntansi Unpar 2016 yang memberikan dukungan dan dapat bekerja sama selama masa perkuliahan berlangsung.
18. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, peneliti berharap dengan dibuatnya penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi masukkan bagi pihak yang membaca, serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis selanjutnya.

Bandung, Januari 2020

Nidya Rizki Sundari

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Pemeriksaan .....	10
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	10
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan .....	10
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional .....	12
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	13
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	14
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	15
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis .....	21
2.4. Perencanaan dan Pengendalian Produksi .....	22
2.4.1. Pengertian dan Fungsi Produksi .....	22
2.4.2. Perencanaan dan Penjadwalan Produksi.....	24
2.4.3. Pengendalian Produksi.....	25
2.4.4. <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan) .....	26
2.5. Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi .....	27
2.6. Ketepatan Waktu dalam Penyelesaian Pesanan.....	27
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	29

3.1. Metode Penelitian .....	29
3.1.1. Variabel Penelitian.....	29
3.1.2. Sumber Data Penelitian .....	30
3.1.3. Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.1.4. Teknik Pengolahan Data.....	33
3.1.5. Kerangka Penelitian.....	33
3.2. Objek Penelitian.....	37
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	37
3.2.2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan Perusahaan .....	38
3.2.2.1. Struktur Organisasi.....	38
3.2.2.2. Deskripsi Pekerjaan.....	40
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi pada Perusahaan .....	47
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) .....	50
4.2. <i>Work Program</i> (Tahap Program Kerja) .....	57
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	60
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Direktur Utama Perusahaan .....	60
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Production Manager</i> Perusahaan.....	65
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>Designer Chief</i> Perusahaan .....	71
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian <i>Purchasing</i> .....	76
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian <i>Store Keeper</i> .....	79
4.3.6. Hasil Wawancara dengan Operator Bagian <i>Cutting</i> .....	83
4.3.7. Hasil Wawancara dengan Operator Bagian <i>Sewing</i> .....	86
4.3.8. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian <i>Quality Control</i> .....	90
4.3.9. Hasil Observasi Proses Produksi Perusahaan .....	95
4.3.10. Mengidentifikasi dan Menganalisis Penyebab Terjadinya Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Menggunakan <i>Fishbone Diagram</i> .....	101
4.3.11. Menghitung Biaya yang Dikeluarkan untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan .....	115
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	118
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi CV Packo dalam Penyelesaian Pesanan yang Efektif dan Efisien.....	138

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	141
5.1. Kesimpulan .....	141
5.2. Saran .....	144
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Jumlah Persentase Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan April 2019 sampai dengan Bulan September 2019.....	54
Tabel 4.2. Jumlah Hari Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Setiap Bulan selama Bulan April 2019 sampai dengan Bulan September 2019 .....	56
Tabel 4.3. Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Berdasarkan Sifat dan Persentasenya.....	111
Tabel 4.4. Jumlah Biaya Lembur Karyawan Pada Perusahaan dari Bulan April 2019 Sampai Dengan Bulan September 2019 .....	116
Tabel 4.5. Tabel Jumlah Kerugian yang Dialami Perusahaan karena Menggunakan Jasa Jahit di Luar Perusahaan ( <i>Outsource</i> ) dari Bulan April 2019 Sampai Dengan September 2019.....	117

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Rampersad dan Narasimhan.....	26
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	36
Gambar 3.2. Bagan Struktur Organisasi CV Packo .....	39
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> terkait Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	110

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Direktur Utama pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2. Hasil Observasi pada *Planning phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Direktur Utama pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Production Manager* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5. Wawancara dengan *Designer Chief* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 6. Wawancara dengan Karyawan Bagian *Purchasing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 7. Wawancara dengan Karyawan Bagian *Store Keeper* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 8. Wawancara dengan Operator Bagian *Cutting* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 9. Wawancara dengan Operator Bagian *Sewing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 10. Wawancara dengan Karyawan Bagian *Quality Control* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 11. Hasil Observasi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 12. Perhitungan Persentase Faktor Penyebab
- Lampiran 13. Perhitungan Biaya Lembur Karyawan bulan April 2019 sampai bulan September 2019
- Lampiran 14. Pehitungan Kerugian Menggunakan Jasa *Maakloon* di Luar Perusahaan (*Outsource*)
- Lampiran 15. Dokumen Perencanaan Produksi (Rekomendasi Peneliti)
- Lampiran 16. Jadwal Proses Produksi (Rekomendasi Peneliti)
- Lampiran 17. Rak Khusus Benang Jahit (Rekomendasi Peneliti)
- Lampiran 18. Laporan Penerimaan Barang (Rekomendasi Peneliti)
- Lampiran 19. Laporan Pengeluaran Barang (Rekomendasi Peneliti)
- Lampiran 20. Kartu Persediaan (Rekomendasi Peneliti)

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis semakin ketat dari waktu ke waktu. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Dengan semakin meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis, maka perusahaan didorong untuk memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Salah satu faktor kunci pencapaian keunggulan bersaing di dalam sebuah perusahaan adalah dengan memperhatikan faktor efektivitas, efisiensi, dan ekonomis di dalam seluruh kegiatan operasi yang dijalankan. Jika perusahaan menjalankan kegiatan operasinya secara efektif dan efisien, maka hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan utama perusahaan pada umumnya yaitu untuk memperoleh laba semaksimal mungkin. Dengan demikian, perusahaan akan mampu bersaing dan terus bertahan dalam lingkungan industri yang semakin kompetitif.

Terdapat berbagai aktivitas di suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, diantaranya seperti pembelian, produksi dan penjualan. Aktivitas paling utama dalam perusahaan manufaktur adalah aktivitas produksi, karena perusahaan manufaktur tidak akan berjalan tanpa adanya aktivitas produksi. Aktivitas produksi merupakan proses mengubah *input* (bahan baku) menjadi *output* (produk yang dapat dijual). Perusahaan diharapkan dapat menghasilkan *output* yang bermanfaat dan memberikan nilai tambah bagi pelanggannya. Agar *output* atau produk yang dihasilkan baik, proses produksi harus berjalan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan didorong untuk menghasilkan produk yang memiliki manfaat yang dapat dirasakan oleh pelanggan seperti produk yang berkualitas, kuantitas sesuai dengan yang dipesan dan pesanan sampai di tangan pelanggan tepat pada waktunya. Dengan menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu, maka nilai dari produk tersebut dapat dirasakan oleh pelanggan dan pelanggan akan merasa puas terhadap

produk perusahaan. Tetapi, seiring perusahaan menjalankan proses produksi dalam memenuhi keinginan pelanggan, tentunya terdapat hambatan-hambatan yang terjadi. Hambatan-hambatan tersebut menyebabkan proses produksi menjadi tidak optimal dan dapat berpengaruh pada produk yang dihasilkan baik dalam hal kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu. Walaupun perusahaan selalu berusaha untuk menghasilkan produk yang berkualitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan tidak boleh diabaikan. Jika perusahaan terlambat dalam menyelesaikan pesanan pelanggan, maka kepuasan pelanggan akan menurun. Hal tersebut dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan seperti menurunnya citra perusahaan bagi pelanggannya sehingga dapat menyebabkan laba perusahaan menurun.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional atas proses produksi berdasarkan tahap-tahap pemeriksaan operasional agar proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional memiliki peran penting bagi perusahaan dalam melakukan peninjauan dan penilaian terhadap proses produksi disertai pemberian informasi kepada manajemen perusahaan. Informasi yang diberikan mengenai berbagai faktor penyebab dan dampak dari terjadinya masalah dalam penyelesaian pesanan pelanggan serta memberikan rekomendasi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menangani masalah tersebut. Pada perusahaan manufaktur, pemeriksaan operasional sangat berguna dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses produksi.

CV Pakoche Nacaboe yang lebih sering disebut CV Packo merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di industri garmen. Perusahaan ini menjalankan kegiatan operasinya di Jl. Negla No. 50 Setiabudhi, Bandung. CV Packo membuat berbagai macam produk pakaian seperti kaos lengan panjang atau pendek, kemeja, *sweater*, dan lain-lain. Proses produksi yang dijalankan perusahaan yaitu berdasarkan adanya pesanan atau permintaan dari pelanggan dengan desain spesifikasi produk dan juga berproduksi tanpa adanya pesanan atau yang sudah terjadwal. Tetapi, perusahaan jarang melakukan produksi yang sudah terjadwal, dikarenakan adanya pesanan yang cukup banyak setiap bulannya. Selain itu, pelanggan yang dimiliki perusahaan tidak hanya dari dalam negeri saja tetapi juga dari luar negeri seperti Malaysia. Dalam menjalankan kegiatan operasinya, perusahaan telah memiliki *standard operational procedure*.

Proses produksi CV Packo dimulai dari bahan kain yang dipotong sesuai pola desain oleh bagian *cutting*, setelah itu bahan kain yang sudah dipola dikirim ke perusahaan yang memberikan jasa bordir, sablon, dan *print*. Bahan kain yang sudah dibordir atau disablon atau di-*print* tersebut setelah sampai kembali di perusahaan, dilakukan pemeriksaan oleh bagian *quality control* sebelum diberikan ke bagian *sewing* untuk dijahit dan diberikan aksesoris lainnya seperti kancing, ritsleting, kerah dan lain-lain sesuai dengan permintaan pelanggan. Dalam menjalankan kegiatan operasinya, perusahaan tentunya akan selalu dihadapi dengan berbagai masalah. Masalah yang cukup sering terjadi di CV Packo salah satunya adalah proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dalam menyelesaikan pesanan sehingga terjadi keterlambatan pengiriman ke pelanggan. Salah satu hambatan yang menyebabkan masalah tersebut muncul adalah seringkali perusahaan yang memberikan jasa bordir, sablon dan *print* tersebut tidak menyelesaikannya dengan tepat waktu. Sehingga bahan kain yang diharapkan sudah dibordir atau disablon atau di-*print* tersebut dapat membuat proses produksi terhambat dan tidak sesuai dengan perkiraan jadwal yang ditetapkan. Hingga pada akhirnya, perusahaan berusaha menyelesaikan pesanan secepat-cepatnya agar tidak melebihi batas waktu yang telah ditentukan dan memutuskan untuk menyelesaikan sebagian pesanan pelanggan ke penjahit lain yang bukan merupakan karyawan CV Packo. Hal tersebut membuat perusahaan mengeluarkan biaya lebih seperti biaya lembur karyawan dan upah penjahit di luar perusahaan untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, CV Packo cukup sering melakukan *quality control* dalam proses produksi karena perusahaan sangat mengutamakan kualitas produknya tetapi seringkali tidak memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan pelanggan.

Masalah terhambatnya proses produksi sehingga perusahaan dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pesanan pelanggan dapat timbul dari berbagai faktor yang tentunya memiliki dampak bagi perusahaan. Jika masalah ini terus diabaikan oleh perusahaan dan masalah ini semakin sering terjadi, maka hal tersebut memiliki dampak yang dapat merugikan perusahaan. Masalah tersebut menandakan proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien. Hal inilah yang menjadikan peneliti tertarik untuk meneliti CV Packo. Peneliti akan menganalisis faktor apa saja yang menyebabkan

penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien serta apa dampak yang dialami perusahaan.

Pemeriksaan operasional diharapkan dapat mengidentifikasi penyebab masalah pada proses produksi yang terjadi di CV Packo dan untuk selanjutnya diharapkan dapat mengurangi dampak yang merugikan perusahaan. Selain itu, pemeriksaan operasional diharapkan dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh pihak perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan. Dengan demikian, proses produksi perusahaan dapat dijalankan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pesanan pelanggan dengan selalu menjaga kualitas produknya.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien di CV Packo?
2. Apa saja dampak yang dialami oleh CV Packo akibat adanya faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien di CV Packo?
3. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV Packo dalam penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai peneliti berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien di CV Packo.

2. Menganalisis dampak yang dialami oleh CV Packo akibat adanya faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien di CV Packo.
3. Mengevaluasi peran pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV Packo dalam penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien.

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

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi pihak-pihak berikut ini:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien pada proses produksi perusahaan beserta dampaknya. Peneliti juga berharap pihak perusahaan dapat mengetahui manfaat dengan dilakukannya pemeriksaan operasional untuk mengevaluasi operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat menyelesaikan pesanan secara efektif dan efisien. Selain itu, melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan dari hasil penelitian, peneliti berharap perusahaan dapat mempertimbangkannya untuk mengambil langkah-langkah perbaikan sehingga perusahaan dapat menyelesaikan pesanan secara efektif dan efisien.

2. Bagi Peneliti

Dari penelitian yang dilakukan di CV Packo, peneliti dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan mengenai pemeriksaan operasional terutama pada fungsi produksi dalam industri garmen. Selain itu juga peneliti dapat mengimplementasikan teori-teori pemeriksaan operasional yang telah didapatkan selama perkuliahan secara langsung di lapangan.

3. Bagi Pembaca

Dari hasil penelitian ini diharapkan pembaca dapat menambah wawasan terkait pemeriksaan operasional pada proses produksi khususnya dalam hal penyelesaian pesanan yang efektif dan efisien. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi pembaca mengenai pemeriksaan

operasional seperti tahapan-tahapan yang dilakukan dalam melakukan pemeriksaan operasional pada proses produksi. Selain itu, peneliti juga berharap dari hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk pihak yang hendak melakukan pemeriksaan operasional untuk mengatasi permasalahan yang serupa.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Dunia bisnis yang semakin berkembang dari waktu ke waktu akan mendorong perusahaan untuk terus mencari cara dalam mempertahankan eksistensi perusahaan. Seiring semakin tingginya persaingan antar perusahaan, perusahaan dituntut untuk memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing) sehingga dapat menjamin keberlangsungan kegiatan usahanya. Keunggulan bersaing dapat berupa keunggulan posisi dari pesaing seperti halnya yang dijelaskan oleh Chen yang dikutip oleh Dalimunthe (2017:19) bahwa keunggulan bersaing sebagai perusahaan yang memiliki beberapa posisi dimana para pesaing tidak dapat meniru strategi perusahaan sehingga perusahaan memperoleh manfaat yang berkelanjutan. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik, maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain.

Keunggulan bersaing dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan dapat menjalankan proses produksi yang efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:22) perusahaan dikatakan efektif apabila perusahaan dapat mencapai hasil berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan perusahaan dikatakan efisien menurut Reider (2002:21) apabila perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Jika proses produksi sudah efektif dan efisien, maka perusahaan dapat menghasilkan produk yang memberikan nilai bagi pelanggannya baik dari segi kualitas dan juga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan pelanggan. Oleh karena itu, agar proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah sebuah proses untuk menganalisis

operasi dan aktivitas intern untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan positif dalam rangka perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Sedangkan tujuan umum dari pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:30) yaitu untuk menilai kinerja perusahaan apakah kinerja sudah baik atau belum, mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki, dan mengembangkan rekomendasi-rekomendasi agar dapat dilakukan perbaikan dari masalah yang terjadi.

Terdapat lima tahap yang harus dilakukan dalam pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:39), yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work*), tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of review findings and recommendations*), dan tahap pelaporan (*reporting*). Pada tahap perencanaan (*planning phase*) ini peneliti mengumpulkan informasi umum terkait perusahaan dan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, kepentingannya serta informasi lainnya yang dapat membantu tahap awal dari pemeriksaan operasional. Pada tahap perencanaan, peneliti menentukan area masalah yang diteliti lebih lanjut berupa *critical problem*, yaitu masalah yang dialami perusahaan sekarang atau *critical area*, yaitu adanya potensi masalah yang dapat terjadi di masa depan. Pada tahap program kerja (*work program*), peneliti menyiapkan rencana kerja secara detail berdasarkan aktivitas yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Tahap ini dilakukan agar pemeriksaan operasional dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pada tahap pemeriksaan lapangan (*field work*), peneliti melakukan pemeriksaan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah disusun, selanjutnya menentukan area di perusahaan yang membutuhkan perbaikan dan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan. Pada tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of review findings and recommendations*), peneliti mengembangkan temuan-temuan yang didapat pada tahap pemeriksaan lapangan dengan menggunakan lima atribut yaitu *condition, criteria, effect, cause, dan recommendation*. Pada tahap pelaporan (*reporting*), peneliti menyiapkan laporan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan dan disajikan kepada perusahaan agar perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan bila dibutuhkan.

Pemeriksaan operasional penting untuk dilakukan pada proses produksi terutama di perusahaan manufaktur, dikarenakan proses produksi merupakan aktivitas

utama perusahaan manufaktur. Proses produksi menurut Assauri (2008:108) adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa menggunakan sumber daya yang ada. Menurut Assauri (2008:34), terdapat empat fungsi dalam produksi, yaitu proses pengolahan, jasa-jasa penunjang, perencanaan dan pengendalian atau pengawasan. Salah satu fungsi yang terpenting adalah proses perencanaan dan pengendalian proses produksi agar dapat berjalan dengan baik. Perencanaan produksi menurut Assauri (2008:181) adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan. Sedangkan pengendalian produksi menurut Assauri (2008:35-38) bertujuan untuk mengarahkan aktivitas produksi untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Namun dalam menjalankan proses produksinya, banyak perusahaan masih sering mengabaikan perencanaan dan pengendalian produksi. Sehingga proses produksi menjadi tidak efektif dan tidak efisien dalam menyelesaikan pesanan pelanggan dan dapat terjadi masalah yang dapat merugikan perusahaan seperti keterlambatan penyelesaian pesanan.

Keterlambatan penyelesaian pesanan tersebut tentunya akan membuat pelanggan kecewa dan hilangnya kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Hal tersebut menyebabkan ketepatan waktu setiap aktivitas dalam proses produksi menjadi sangat penting agar tidak terjadi keterlambatan dalam melakukan pengiriman. Oleh karena itu, untuk menganalisis penyebab dan dampak dari suatu kondisi dapat digunakan suatu alat yang dikenal dengan *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram*. Menurut Rampersad dan Narasimhan (2005:63-64) *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* merupakan suatu grafik yang merepresentasikan hubungan sebab dan akibat untuk mencari solusi dari masalah. Pada *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* terdiri dari beberapa faktor yang dibahas, yaitu faktor bahan (*material*), faktor metode (*method*), faktor manusia (*manpower*), faktor mesin (*machine*), dan faktor lingkungan (*environment*). Dengan menggunakan *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* dapat diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan dampak dari proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dalam menyelesaikan pesanan pelanggan.

Proses produksi perusahaan yang tidak efektif dan tidak efisien dalam mengejar waktu untuk menyelesaikan pesanan pelanggan, tentunya dapat merugikan perusahaan. Kerugian yang dapat dialami perusahaan antara lain adalah biaya lembur karyawan dan biaya upah penjahit di luar perusahaan untuk mengejar keterlambatan dalam menyelesaikan pesanan pelanggan. Dengan demikian, masalah proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dalam penyelesaian pesanan ini harus secepatnya diatasi dengan mengidentifikasi penyebab munculnya masalah dan dampak yang dialami lalu dianalisis agar menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan perusahaan dalam upaya menyelesaikan pesanan secara efektif dan efisien.