

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PROSES
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN
PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA CV. IP)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh

Jeremy Yonathan

2016130162

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

Terakreditasi oleh BAN – PT No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2021

**OPERATIONAL EXAMINATION OF THE PLANNING
AND CONTROL OF THE PRODUCTION PROCESS TO
REDUCE DELAY OF CUSTOMER ORDER
COMPLETION
(CASE STUDY ON CV. IP)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By

Jeremy Yonathan

2016130162

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING**

Accredited by National Accreditation Agency

No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2021

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI UNTUK MENGURANGI
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA CV. IP)**

Oleh

Jeremy Yonathan

2016130162

Bandung, 23 January 2021

Ketua Program Sarjana Akuntansi

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

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Jeremy Yonathan
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 18 Oktober 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130162
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi
Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN (STUDI KASUS PADA CV. IP)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

MENYATAKAN

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 seleyaknya 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 ada 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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan Tanggal: 23 Januari 2021

Pembuat Pernyataan:



(Jeremy Yonathan)

ABSTRAK

Perusahaan manufaktur agar dapat bertahan dan bersaing dalam bisnis harus dapat beroperasi efektif dan efisien, tidak terkecuali perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang sablon. Salah satu proses yang perlu diperhatikan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang sablon adalah proses produksi. Oleh karena itu, peneliti meneliti CV. IP untuk mengevaluasi proses produksi yang dilakukan selama ini. Maka dari itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengidentifikasi mengapa terjadi terjadi pengeluaran biaya – biaya tambahan.

Pemeriksaan operasional merupakan suatu proses sistematis yang berguna untuk menganalisis dan menilai operasi perusahaan berdasarkan pada suatu kriteria yang telah ditetapkan sehingga dapat memberikan rekomendasi yang sesuai dan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan operasinya. Proses produksi merupakan kegiatan utama pada perusahaan manufaktur untuk menambah dan menciptakan nilai guna pada suatu barang atau jasa. Proses produksi yang tidak efektif dan efisien dapat membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan.

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu studi literatur dan studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, serta dokumentasi. Dalam penelitian ini, dilakukan analisis penyelesaian pesanan pelanggan untuk mengetahui penyebab perusahaan mengeluarkan biaya – biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan. Selain itu juga, dilakukan analisis berapa besar kerugian yang dikeluarkan perusahaan akibat biaya – biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan lima temuan utama yang menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya – biaya tambahan, kebijakan dan prosedur perusahaan untuk keseluruhan tahap proses produksi yang belum memadai, penerimaan pesanan dan perancangan desain produk masih belum memadai, pengendalian proses produksi sablon yang belum memadai, proses pada tahapan *heat press* dan *curing* yang masih belum memadai, pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *heat press* dan *curing* belum memadai. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa proses produksi masih belum efektif dan efisien. Dari 20 sampel pesanan pelanggan yang diteliti dari bulan Oktober 2019 hingga Maret 2020, perusahaan harus mengeluarkan total biaya – biaya tambahan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan sebesar Rp. 49.862.474 yang terdiri atas biaya upah lembur karyawan dengan total sebesar Rp. 46.109.250, biaya listrik tambahan dengan total sebesar Rp. 415.974, biaya pengiriman tambahan dengan total sebesar Rp. 1.050.000, denda akibat keterlambatan dengan total sebesar Rp. 1.898.250, dan biaya lain – lain dengan total sebesar Rp. 389.000. Dengan diterapkannya rekomendasi yang merupakan hasil dari pemeriksaan operasional, maka CV. IP dapat melakukan perbaikan terhadap masalah perencanaan dan pengendalian proses produksi yang terjadi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, proses produksi, keterlambatan penyelesaian pesanan, pengeluaran biaya tambahan

ABSTRACT

Manufacturing companies in order to survive and compete in business must be able to operate effectively and efficiently, including manufacturing companies engaged in screen printing. One of the processes that need to be considered by manufacturing companies engaged in screen printing is the production process. Therefore, researchers examined CV. IP to evaluate the production process carried out so far. Therefore, operational checks are needed to identify why additional costs are incurred.

Operational inspection is a systematic process that is useful for analyzing and assessing company operations based on predetermined criteria so that it can provide appropriate recommendations and the company becomes more effective and efficient in carrying out its operational activities. The production process is the main activity in a manufacturing company to add and create use value for a good or service. Ineffective and efficient production processes can make the company have to pay additional costs to catch up with customer orders delays.

The research method used in this research is descriptive study method. This study uses two data collection techniques, namely literature study and field study consisting of interviews, observation, and documentation. In this study, an analysis of customer order completion was carried out to determine the cause of the company incurring additional costs to catch up with customer order delays. In addition, an analysis of how much losses the company incurs due to additional costs is carried out to catch up with customer delays.

Based on the research that has been done, there are five main findings that cause the company to incur additional costs, inadequate company policies and procedures for the entire stage of the production process, inadequate order acceptance and product design design, inadequate control of the screen printing production process, inadequate processes at the heat press and curing stages, inadequate inspection of screen printing and packaging results of heat press and curing. Based on the analysis, it is known that the production process is still not effective and efficient. Of the 20 sample customer orders studied from October 2019 to March 2020, the company had to pay a total of additional costs to catch up with late customer orders of Rp. 49,862,474 consisting of the cost of overtime wages for employees totaling Rp. 46,109,250, additional electricity costs totaling Rp. 415,974, additional shipping costs totaling Rp. 1,050,000, fines due to delay totaling Rp. 1,898,250, and other costs totaling Rp. 389,000. With the implementation of recommendations which are the result of operational examinations, CV. IP can make improvements to planning and production process control problems that occur to reduce delays in completing customer orders.

Key words: operational review, production process, delay in completing order, expense of additional costs

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan karunia – Nya selama proses penyusunan skripsi, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional Atas Perencanaan Dan Pengendalian Proses Produksi Untuk Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan” (Studi Kasus Pada CV. IP) dengan baik. Dalam menjalani proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini disadari mendapatkan bantuan dan dukungan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak – pihak yang membantu dan mendukung dalam proses pembuatan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih, berkat, karunia dan rahmat – Nya yang selalu menyertai dengan sangat berlimpah.
2. Ayah, Ibu, Kakak, Adik dan seluruh keluarga besar lainnya yang selalu memberikan doa, dukungan baik secara materiil dan non – materiil sejak awal perkuliahan sampai saat ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang memberikan arahan, bimbingan, ilmu, perhatian, saran, dukungan, waktu dan tenaga selama penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku ketua program studi sarjana akuntansi.
5. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Tanto Kurnia, S.T., M.A., M.Ak. selaku dosen wali yang selalu memberikan saran dan bantuan selama perkuliahan ini.
7. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu, waktu dan tenaga untuk mendidik peneliti selama perkuliahan.
8. Seluruh dosen penguji skripsi dalam sidang sarjana.
9. Seluruh staf administrasi tata usaha, perpustakaan, dan satpam lantai empat yang telah sangat membantu selama penulisan skripsi ini.
10. Pemilik CV. IP yang telah memberikan izin dan waktu untuk peneliti melakukan penelitian
11. Kepala – Kepala bagian serta seluruh karyawan CV. IP yang telah membantu peneliti dalam proses penulisan skripsi.

12. Aga, Billy, Edgar, Gerard, Guntur, Kelly, Putu, Raymond, Roberto, Robby, Ryandi, Winston selaku teman peneliti dari SMA yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
13. Aaron, Hizkia, Marcel, Rei, Vincent selaku teman peneliti selama perkuliahan di Unpar yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
14. Teman – teman seperjuangan skripsi dalam satu dosen bimbingan yang telah membantu dan mendukung dalam pembuatan skripsi.
15. Seluruh teman – teman seperjuangan akuntansi Unpar lainnya yang juga memberikan dukungan, doa, dan bantuan selama masa perkuliahan hingga saat ini.
16. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Dapat disadari bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat kesalahan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan – kesalahan dan menerima kritik dan saran dari pembaca. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, 23 Januari 2021



Jeremy Yonathan

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	<i>vi</i>
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional	13
2.3. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis	16
2.4. Pengendalian	17
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	17
2.4.2. Fungsi Pengendalian Intern	17
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	18
2.5. Produksi	21
2.5.1. Pengertian Produksi	21
2.5.2. Proses Produksi.....	21
2.5.3. Fungsi Proses Produksi dan Operasi.....	22

2.6. Perencanaan Produksi	23
2.6.1. Pengertian Perencanaan Produksi	23
2.6.2. Tujuan Perencanaan Produksi	23
2.6.3. Tujuan Pembuatan <i>Time Schedule</i> Dalam Perencanaan Produksi	24
2.7. Pengawasan Produksi.....	24
2.7.1. Pengertian Pengawasan Produksi	24
2.7.2. Peran Pengawasan Produksi	25
2.7.3. Tujuan Pengawasan Produksi	25
2.8. Lembur.....	26
2.8.1. Pengertian Lembur.....	26
2.8.2. Tata Cara Lembur	27
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian	29
3.1.1. Sumber Data	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	32
3.1.4. Kerangka Penelitian	33
3.2. Objek Penelitian.....	36
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	36
3.2.2. Struktur Organisasi	37
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan	38
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan.....	39
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1. Tahap Perencanaan	44
4.2. Tahap Program Kerja.....	55
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan	57
4.3.1. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Produksi CV. IP tentang proses produksi, masalah yang terjadi di bagian produksi dan proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan perusahaan.....	58

4.3.2. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi CV. IP tentang kebijakan dan prosedur perusahaan, masalah yang terjadi di bagian produksi, serta penerimaan pesanan dan tentang kebijakan dan prosedur mengenai lembur dan denda yang berikan oleh pelanggan kepada CV. IP.....	65
4.3.3. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Penerimaan Barang CV. IP tentang proses produksi dan masalah yang terjadi di bagian produksi.....	73
4.3.4. Hasil observasi mengenai proses produksi yang dilakukan CV. IP.....	76
4.3.5. Hasil perhitungan biaya – biaya tambahan yang dikeluarkan CV. IP agar pesanan tepat waktu.	80
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi	162
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Atas Perencanaan dan Proses Produksi Untuk Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	185
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	191
5.1. Kesimpulan	191
5.2. Saran	196

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYA HIDUP

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Waktu Kerja Karyawan CV. IP.....	49
Tabel 4.2. Hari dan Jam Lembur Karyawan CV. IP	49
Tabel 4.3. Data Sampel Tiap Model Penyelesaian Pesanan Dan Jumlah Hari Lembur Untuk Bulan Oktober Sampai Desember 2019	51
Tabel 4.4. Data Sampel Tiap Model Penyelesaian Pesanan Dan Jumlah Hari Lembur Untuk Bulan Januari Sampai Maret 2020.....	52
Tabel 4.5. Data Harga Jual Sablon/Unit CV. IP Berdasarkan Ukuran dan Jumlah Warna Desain.....	59
Tabel 4.6. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan Oktober 2019.....	87
Tabel 4.7. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan Oktober 2019.....	88
Tabel 4.8. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan November 2019	95
Tabel 4.9. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan November 2019	96
Tabel 4.10. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan Desember 2019.....	102
Tabel 4.11. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan Desember 2019.....	103
Tabel 4.12. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan Januari 2020	110
Tabel 4.13. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan Januari 2020	111
Tabel 4.14. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan Februari 2020	116
Tabel 4.15. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan Februari 2020	117
Tabel 4.16. Analisis Penyelesaian Pesanan Pelanggan Untuk Bulan Maret 2020	123

Tabel 4.17. Penyebab Telat Dan Lembur Pada Pesanan Di Bulan Maret 2020	124
Tabel 4.18. Tarif Upah Harian Karyawan Per Bagian	125
Tabel 4.19. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 15831JD.....	127
Tabel 4.20. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 15831JD.....	129
Tabel 4.21. Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk PO 15831JD	129
Tabel 4.22. Perhitungan Denda untuk PO 15831JD	130
Tabel 4.23. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 15831JD	131
Tabel 4.24. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 17832JD.....	132
Tabel 4.25. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 17832JD.....	133
Tabel 4.26. Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk PO 17832JD	134
Tabel 4.27. Perhitungan Biaya Denda untuk PO 17832JD	135
Tabel 4.28. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 17832JD	136
Tabel 4.29. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 17805KC	137
Tabel 4.30. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 17805KC.....	138
Tabel 4.31. Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk PO 17805KC.....	139
Tabel 4.32. Perhitungan Biaya Denda untuk PO 17805KC.....	140
Tabel 4.33. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 17805KC	141
Tabel 4.34. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 18814JD.....	142
Tabel 4.35. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 18814JD.....	143
Tabel 4.36. Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk PO 18814JD	144
Tabel 4.37. Perhitungan Biaya Denda untuk PO 18814JD	145
Tabel 4.38. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 18814JD	145
Tabel 4.39. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 17901KC	147
Tabel 4.40. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 17901KC.....	148
Tabel 4.41. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 17901KC	149
Tabel 4.42. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 21902CB.....	151

Tabel 4.43. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 21902CB.....	153
Tabel 4.44. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 21902CB	153
Tabel 4.45. Perhitungan Lembur Karyawan untuk PO 29324JD.....	155
Tabel 4.46. Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk PO 29324JD.....	156
Tabel 4.47. Perhitungan <i>Screen Robek</i> untuk PO 29324JD	156
Tabel 4.48. Perhitungan Total Biaya – Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk PO 29324JD	157
Tabel 4.49. Hasil Rekapitulasi Biaya – Biaya yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Selama 6 Bulan dari Bulan Oktober 2019 – Bulan Maret 2020	159

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV. IP.....	37
Gambar 3.3. Gambaran Umum Proses Proses Produksi CV. IP	43

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi CV. IP (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi CV. IP (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Penerimaan Barang CV. IP (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 4. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Produksi CV. IP tentang proses produksi, masalah yang terjadi di bagian produksi dan proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan perusahaan. (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi CV. IP tentang kebijakan dan prosedur perusahaan, masalah yang terjadi di bagian produksi, serta penerimaan pesanan dan tentang kebijakan dan prosedur mengenai lembur dan denda yang berikan oleh pelanggan kepada CV. IP. (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 6. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Penerimaan barang CV. IP tentang proses produksi dan masalah yang terjadi di bagian penerimaan barang. (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 7. Hasil Observasi Proses Produksi (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 8. Hasil perhitungan biaya – biaya tambahan yang dikeluarkan CV. IP agar pesanan tepat waktu. (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 9. Rekomendasi *Job Description* Baru Divisi Produksi CV. IP
- Lampiran 10. Rekomendasi Kebijakan dan Prosedur Pembuatan Sampel CV. IP
- Lampiran 11. Rekomendasi Aturan Karyawan CV. IP Saat Bekerja
- Lampiran 12. Rekomendasi Sistem *Reward* dan *Punishment* CV. IP
- Lampiran 13. Rekomendasi Kebijakan Khusus Lembur Karyawan CV. IP
- Lampiran 14. Rekomendasi SOP Tertulis Tentang Proses Produksi CV. IP
- Lampiran 15. Rekomendasi Pemakaian Mesin *Heat Press* dan *Curing* pada CV. IP
- Lampiran 16. Rekomendasi Contoh Resep Pencampuran Obat Warna CV. IP

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi, perkembangan dunia bisnis menjadi sangat pesat dikarenakan tingginya permintaan manusia terhadap berbagai kebutuhan yang ada. Salah satu faktor yang berpengaruh pada dunia bisnis adalah terus meningkatnya jumlah populasi manusia sehingga semakin beragam selera masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan khususnya kebutuhan sandang. Perusahaan berjenis manufaktur merupakan perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu menghasilkan laba sebesar – besarnya, demi menghasilkan laba tersebut perusahaan harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien sehingga mampu bersaing secara kompetitif.

Persaingan antar perusahaan di setiap industri sangat ketat, tidak terkecuali pada industri manufaktur menyebabkan perlunya perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam proses produksinya yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai tujuan paling utama. Perusahaan manufaktur perlu memperhatikan tingkat efektivitas dan efisiensi dari setiap kegiatan usahanya. Proses produksi utama yang dilakukan perusahaan manufaktur adalah mengubah *input* menjadi *output* yaitu barang jadi. Proses produksi merupakan proses terpenting untuk perusahaan manufaktur karena merupakan inti dari kegiatan usahanya dan diharapkan hasil dari proses produksi tersebut dapat memberikan *value* bagi pelanggan yang berujung pada kepuasan pelanggan.

Perusahaan harus menawarkan *output* yang memiliki *value* bagi pasar untuk dapat dirasakan oleh pelanggan demi memenuhi suatu keinginan pelanggan. Jika suatu proses produksi perusahaan tidak optimal maka *value* dari *output* yang ditawarkan perusahaan menjadi hilang sehingga pelanggan tidak dapat merasakannya secara langsung. Salah satu contoh dari proses produksi yang tidak optimal adalah kesalahan dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi sehingga proses produksi menjadi tidak efektif dan efisien.

CV. IP merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang sablon. Perusahaan berlokasi di daerah Cimahi, Bandung. CV. IP secara khusus menerima sablon secara maklun dari pelanggan dalam negeri. CV. IP hanya melakukan proses sablon pada bahan kain berdasarkan desain yang dikirimkan oleh pelanggan atau *custom*. Pesanan yang diterima oleh CV. IP dibuat secara terencana karena berdasarkan batas waktu tertentu, namun sering kali CV. IP menerima pesanan tanpa mempertimbangkan kapasitas produksi yang dapat dilakukan selama batas waktu tertentu tersebut. Sehingga menyebabkan adanya peningkatan beban gaji dan adanya denda dari pihak pelanggan karena keterlambatan proses produksi sablon melewati batas waktu produksi yang telah disepakati sebelumnya.

Jika CV. IP tidak melakukan perencanaan dan pengendalian yang baik, maka perusahaan akan terus mengalami kerugian akibat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Perencanaan dan pengendalian proses produksi yang tidak baik tersebut menyebabkan kerugian bagi perusahaan disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor – faktor tersebut harus diidentifikasi sehingga dapat diperbaiki permasalahan yang ada di perusahaan. Permasalahan yang terjadi adalah kurangnya perencanaan dan pengendalian dari perusahaan dalam mengatur proses produksi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya – biaya tambahan untuk mengejar penyelesaian pesanan pelanggan seperti biaya upah lembur karyawan, biaya listrik tambahan akibat lembur, biaya pengiriman tambahan untuk mengirimkan pesanan yang terlambat dan denda dari pelanggan jika pesanan terlambat serta biaya lain – lain. Jika hal tersebut terus terjadi maka dapat mengakibatkan laba perusahaan menjadi tidak optimal.

Maka dari itu pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai serta mengevaluasi apakah proses produksi telah efektif dan efisien. Dengan dilakukannya pemeriksaan tersebut diharapkan dapat menemukan potensi masalah yang terjadi pada proses produksi serta nantinya dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk melakukan tindakan pencegahan serta tindakan perbaikan sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian proses produksi secara efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan dari pemaparan atas latar belakang yang telah dijelaskan, maka peneliti mengidentifikasi rumusan masalah yang akan diteliti lebih lanjut sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini?
2. Bagaimana pengendalian atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini?
3. Bagaimana dampak dari perencanaan dan pengendalian proses produksi yang diterapkan perusahaan selama ini untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian adalah:

1. Mengetahui perencanaan atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini.
2. Mengetahui pengendalian atas proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan selama ini.
3. Mengetahui dampak dari perencanaan dan pengendalian proses produksi yang diterapkan perusahaan selama ini untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional pada perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan kepada perusahaan mengenai pentingnya pemeriksaan operasional. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen perusahaan sehingga dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur perusahaan terkait perencanaan dan pengendalian proses produksi. Serta memberikan saran dan rekomendasi yang dijadikan sebagai bahan masukan dan

pertimbangan bagi perusahaan sehingga dapat membuat perusahaan lebih efektif dan efisien terutama pada proses perencanaan dan pengendalian proses produksi.

2. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang baru bagi peneliti mengenai pemeriksaan operasional atas proses produksi, dan juga membuat peneliti dapat lebih memahami teori yang telah didapat dan dipelajari saat kuliah. Selain itu, peneliti dapat mempraktikkan materi yang telah didapat selama perkuliahan serta membandingkannya dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan sehingga peneliti dapat lebih memahami gambaran mengenai proses – proses produksi. Peneliti juga dapat membantu perusahaan dalam memberikan rekomendasi terkait proses perencanaan dan pengendalian proses produksi di perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan.

3. Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan yang lebih luas bagi pembaca dalam memahami pemeriksaan operasional pada proses sablon. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan penelitian dengan topik sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Di era globalisasi dengan persaingan semakin kompetitif, perusahaan terus mencari cara yang efektif dan efisien untuk meningkatkan laba. Adanya kebutuhan dan keinginan manusia yang terus meningkat, membuat setiap perusahaan bersaing agar dapat memenuhi setiap kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Perusahaan saling bersaing dengan ketat sehingga dituntut agar memiliki keunggulan yang kompetitif.

Perusahaan untuk dapat bersaing, perlu memiliki keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* yang membuat perusahaan dapat unggul dan memiliki *value* yang lebih dari pesaing – pesaingnya. Menurut David dan David (2017:36), keunggulan kompetitif merupakan ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan pesaing atau perusahaan memiliki sesuatu yang amat diinginkan oleh perusahaan pesaing. Jika keunggulan kompetitif yang perusahaan telah peroleh dapat dipertahankan, maka dapat mendorong

keberhasilan jangka panjang perusahaan. Maka dibutuhkan peranan pemeriksaan operasional sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan dan mengetahui resiko – resiko apa saja yang dapat terjadi dan bagaimana cara mengatasi resiko tersebut serta dapat mengevaluasi apakah kebijakan dan prosedur dari proses produksi telah berjalan dengan baik. Pemeriksaan operasional dapat memberikan rekomendasi sehingga perusahaan dapat melakukan perubahan dan perbaikan yang nantinya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi sehingga perusahaan dapat bersaing di industrinya.

Pengertian pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah suatu proses untuk menganalisis operasi dan proses *intern* untuk mengevaluasi tingkat ekonomis, efisiensi, dan efektivitas yang diinginkan oleh manajemen serta mengidentifikasi area – area yang dapat dilakukan peningkatan dalam program perbaikan secara berkelanjutan. Fungsi pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:26) berguna untuk membantu perusahaan dalam rangka perbaikan yang berkelanjutan, sehingga diharapkan kegiatan yang dilakukan menjadi semakin efektif dan efisien. Perencanaan dan pengendalian proses produksi merupakan salah satu proses yang perlu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan karena ketatnya persaingan. Pemeriksaan operasional juga menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam meminimalisasi resiko – resiko perusahaan. Jadi, pemeriksaan operasional dibutuhkan dalam menilai dan mengevaluasi perencanaan dan pengendalian proses produksi sebuah perusahaan agar dapat lebih efisien dan efektif. Setelah dilakukan pemeriksaan operasional maka saran dan rekomendasi dapat diberikan untuk perbaikan dalam operasi perusahaan.

Menurut Reider (2002:39 – 40) dalam melaksanakan pemeriksaan operasional terdapat lima tahapan yang harus dilakukan yaitu:

1. Tahap Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap pertama, informasi didapatkan untuk mengetahui kegiatan operasi yang dilakukan di perusahaan. Informasi yang diperoleh dapat membantu dalam perencanaan awal saat proses pemeriksaan untuk dapat menentukan bagian yang bermasalah di suatu area atau proses perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Pada tahap kedua, rencana kerja yang berisi langkah – langkah dibuat untuk melakukan pemeriksaan lapangan secara rinci dan jelas dan panduan dalam melaksanakan pemeriksaan operasional secara efektif dan efisien.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ketiga, melaksanakan rencana kerja untuk melakukan pemeriksaan yang sebelumnya telah direncanakan pada *work program*. Selanjutnya menganalisis kegiatan operasi untuk mengevaluasi perencanaan dan pengendalian proses produksi.

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap keempat, pemeriksaan operasional memperoleh temuan yang signifikan lalu mengembangkan temuan tersebut menjadi lima atribut yaitu *condition, criteria, effect, cause, dan recommendation*. Sehingga didapatkan temuan untuk meyakinkan manajemen bahwa terdapat kekurangan dalam operasinya sehingga perlu dilakukan tindakan koreksi.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Pada tahap kelima, dibuat laporan hasil atas pemeriksaan operasional yang telah dilakukan dan menyajikan laporan tersebut kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk dapat melakukan perbaikan yang diperlukan.

Menurut Reider (2002:12), pemeriksaan operasional diperlukan untuk membantu mengembalikan perusahaan ke jalur yang benar dengan menunjukkan proses yang memiliki dampak signifikan, mengembangkan rekomendasi praktis, dan menerapkan perubahan positif. Menurut Reider (2002:18) pemeriksaan operasional dikatakan berhasil apabila rekomendasi yang diberikan dapat diterapkan oleh manajemen perusahaan dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan khususnya pada proses yang memiliki dampak signifikan dan memerlukan perbaikan.

Proses produksi pada perusahaan manufaktur merupakan proses yang paling utama. Menurut Assauri (2008:35) proses produksi merupakan suatu cara, metode atau teknik untuk menambah kegunaan suatu barang dan jasa menggunakan faktor produksi yang ada. Hasil dari proses produksi dapat disebut sebagai *output*. Proses produksi dapat dikatakan efektif dan efisien jika *output* yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang perusahaan telah tetapkan, sebagai contoh standar umum

untuk output adalah kualitas dan kuantitas dari *output* itu sendiri. Jika *output* yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan tidak memenuhi standar kualitas dan kuantitas yang seharusnya, hal itu berarti terdapat kesalahan pada proses produksi perusahaan. Hal tersebut juga menandakan bahwa proses produksi yang selama ini dilakukan perusahaan belum efektif serta efisien.

Maka dari itu diperlukannya pemeriksaan operasional untuk dapat menilai apakah perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan sudah efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:20 – 21) efisiensi sendiri merupakan ukuran dari penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang dihubungkan dengan usaha yang dikeluarkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Sedangkan efektivitas merupakan ukuran dari suatu tingkat keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Salah satu cara untuk membantu proses produksi agar menjadi lebih efektif dan efisien adalah dengan membuat dokumen jadwal tahapan proses produksi agar proses produksi dapat tercapai sesuai dengan standar perusahaan. Proses produksi yang dilakukan secara efektif dan efisien dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan laba yang optimal. Dengan melakukan pemeriksaan operasional maka dapat diketahui masalah – masalah yang terdapat pada saat perencanaan dan pengendalian proses produksi. Pemeriksaan operasional dapat membantu agar perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga diharapkan perusahaan dapat mengurangi biaya – biaya tambahan yang dikeluarkan untuk mengejar keterlambatan pesanan pelanggan seperti biaya lembur karyawan dan biaya listrik karena penggunaan mesin saat lembur yang terlalu banyak dan biaya pengiriman tambahan serta denda dari pelanggan akibat pesanan terlambat.