

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
DALAM UPAYA MENEKAN TINGKAT KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN (STUDI KASUS PADA CV AJ)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Daphnie Leticia Barli

2013130037

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

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

BANDUNG

2017

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION ACTIVITY IN ATTEMPT TO
REDUCE DELAY COMPLETION OF ORDERS (CASE STUDY IN CV AJ)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete as a part requirements
To obtain a Bachelor Degree of Economics

By:

Daphnie Leticia Barli

2013130037

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(Accredited based on the decree of BAN-PT

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

BANDUNG

2017

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



**Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam Upaya Menekan Tingkat
Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus pada CV AJ)**

Oleh:

Daphnie Leticia Barli

2013130037

SKRIPSI

Bandung, 12 Januari 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Daphnie Leticia Barli
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 11 Agustus 1994
Nomor Pokok : 2013130037
Program studi : Akuntansi
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam Upaya Menekan Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus pada CV AJ)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

SAYA NYATAKAN

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 tulis 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 paksa oleh pihak mana pun.

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

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana paling banyak Rp 200juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 12 Januari 2017
Pembuat pernyataan:



Daphnie Leticia Barli

ABSTRAK

Setiap perusahaan dituntut untuk mampu beroperasi secara efektif dan efisien agar mampu bersaing dan mampu memberikan *value* terbaik untuk pelanggan. Meski demikian, hal tersebut tidaklah mudah karena perusahaan terdiri atas berbagai macam aktivitas yang harus bergerak secara sinergi dan melengkapi satu sama lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Aktivitas produksi merupakan aktivitas yang vital bagi perusahaan konfeksi. Perusahaan yang masih sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan dapat menyebabkan berkurangnya *competitive advantage*. Hal ini mendorong peneliti untuk mengetahui aktivitas produksi mana yang tidak berjalan secara efektif dan efisien dengan melakukan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk menemukan permasalahan yang terjadi pada perusahaan serta faktor yang menyebabkan permasalahan tersebut sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi. Pemeriksaan operasional dilakukan pada aktivitas produksi. Produksi sendiri merupakan kegiatan untuk merubah barang masukan menjadi arang keluaran yang dapat memperoleh nilai tambah selama proses produksi. Pemeriksaan operasional terhadap produksi dan operasi dilakukan untuk memastikan proses produksi dan operasi berjalan sesuai kebijakan dan strategi, membantu mengidentifikasi kelemahan, dan mencari solusi perbaikan.

Metode yang digunakan peneliti adalah *descriptive study*. Peneliti menggunakan data primer dan data sekunder dalam melakukan penelitian. Data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan. Untuk data sekunder, peneliti menggunakan *master production schedule* (MPS), jadwal produksi aktual, tanggal penerimaan barang dari *supplier*, pengiriman barang kepada pelanggan, biaya lembur, dan biaya pengiriman barang yang penyelesaiannya terlambat. Untuk mengumpulkan data tersebut, peneliti melakukan studi lapangan, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta studi literatur. Data tersebut lalu diolah menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Dari pengolahan data yang dilakukan, peneliti memperoleh temuan yang dikembangkan menggunakan lima atribut pemeriksaan operasional untuk diambil kesimpulan dan saran atas penelitian yang telah dilakukan.

CV AJ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konfeksi dan memproduksi pakaian tidur wanita serta seragam sekolah. Peneliti menemukan bahwa CV AJ memiliki masalah pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Akibat mengejar tanggal pengiriman pesanan yang telah dijanjikan dan mengejar penyelesaian pesanan yang terlambat selama tahun 2015, CV AJ terpaksa membayar biaya lembur sebesar Rp 19.740.000,00 dan biaya pengiriman pesanan yang penyelesaiannya terlambat sebesar Rp 491.520,00. Keterlambatan penyelesaian pesanan dipengaruhi oleh faktor *materials*, *manpower*, *methods*, dan *environment*. Berdasarkan temuan dan faktor penyebabnya, peneliti memberikan rekomendasi kepada CV AJ. Beberapa rekomendasi di antaranya adalah membuat standar warna khusus antara CV AJ dengan *supplier*, membuat perjanjian jual beli tertulis dengan *supplier*, mempublikasikan lowongan kerja CV AJ di lokasi yang strategis, memperbaiki sistem upah dengan penetapan target minimum yang mempertimbangkan kuantitas dan kualitas pakaian yang diproduksi, perbaikan penjadwalan produksi dengan mempertimbangkan jumlah pesanan, tingkat kesulitan pembuatan model, serta hari libur selama periode produksi, penerapan sanksi kepada pegawai yang terlambat, perjanjian tertulis terkait permintaan perubahan desain dengan pelanggan, memberitahukan target produksi harian kepada pegawai, mekanisme pengingatan ulang kebijakan dan prosedur, mandor produksi seharusnya hanya melakukan tugas pengawasan, dan mencari *supplier* alternatif.

Kata kunci: pemeriksaan, operasional, produksi

ABSTRACT

Each company is required to operate effectively and efficiently in order to compete and be able to provide the best value to customers. However, it is not easy because a company comprises a variety of activities that should stir in synergy and complement one another so that the company can achieve the objective. One of the activities contained in the company is production activity. Production activity is a vital activity for clothing industry companies. A company which still often experiences delays in the completion of orders could reduce its competitive advantage. This led the researcher to identify which production activities do not run effectively and efficiently by doing operational review.

Operational review is performed to find problems which occurs in the company and factors which cause these problems so that the researcher could provide recommendations. Operational review is performed on production activities. The production itself is an activity to transform input into output by adding value during the production process. Researchers conducted an audit of production and operation. Operational review of production and operations are conducted to ensure the production and operation processes running the policy and strategy, help the company to identify weaknesses and find opportunities for some improvements.

The researcher used descriptive study method. The researcher used primary data and secondary data in conducting research. The primary data's sources were interviews and observations that researcher did during field work phase. For secondary data, the researcher used master production schedule (MPS), actual production schedule, date of receipt of goods from suppliers, delivery of goods to customers, overtime costs, and shipping costs for late completion goods. To gather data, the researcher conducted a field study, including interviews, observation and documentation, as well as the study of literature. Data which had been collected was then processed using qualitative analysis and quantitative analysis. From processed data, the researcher obtained the findings which would be developed using five attributes of operational review to be concluded and made recommendations based on research that had been done.

CV AJ is a company engaged in the field of clothing industry and producing women's nightwear as well as school uniforms. The researcher found that CV AJ had a problem on delays in the completion of customer orders. Due to delivering the order on time and delays in the completion of orders in 2015, CV AJ had to pay overtime, which amounted to Rp 19,740,000.00 to pursue the delivery date had been promised and complete orders which had been already late, as well as shipping costs of late completion order, which amounted to Rp 491,520.00. Both of these fees did not need to be paid by CV AJ if CV AJ successfully produced and sent orders on time. Delays in the completion of orders were affected by materials factor, manpower factor, methods factor, and environment factor. Based on the findings and related factors, the researcher gave some recommendations to the CV AJ. Some of the recommendations are to create specific standard color between CV AJ and suppliers, make written purchase agreement with the supplier, publish CV AJ's job vacancy in strategic location, improve wage system with the obligated minimum target that takes into account the quantity and quality of clothes produced, improved production scheduling taking into account the number of orders, the level of difficulty making models, as well as days off during the production period, flexible production standard time, punishment for late employees, make written agreements related demand design changes by customer, inform target of daily production to the employee, create mechanism to remind policies and procedures, production foreman should perform only supervisory duties, and seek alternative suppliers.

Key words: operational, review, production

KATA PENGANTAR

Peneliti mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena peneliti diberi kesehatan dan kekuatan sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam Upaya Menekan Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus CV AJ)” yang menjadi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan ini. Melalui kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyelesaian skripsi ini, yaitu:

1. Papa, Mama, Stephanie, dan Epiphanie yang memberikan saya kesempatan untuk melanjutkan jenjang studi ke perguruan tinggi, serta memberikan motivasi dan saran selama peneliti membuat skripsi ini.
2. Tante Anyuk dan karyawan CV AJ yang telah peneliti repotkan selama proses pembuatan skripsi ini dengan mengizinkan peneliti menggunakan CV AJ sebagai objek penelitian dan berkali-kali datang ke pabrik.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. sebagai dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing dan membantu peneliti dalam proses pembuatan skripsi ini, mulai dari awal hingga akhir. Selain itu, peneliti pula mengucapkan terima kasih atas bimbingannya selama peneliti berada di Tim Lomba Akuntansi Unpar 2013.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Amelia Limijaya, SE., M.Acc.Fin. selaku dosen pembimbing Tim Lomba Akuntansi Unpar 2013 yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk bergabung dalam tim lomba tersebut dan mengembangkan kemampuan peneliti lebih jauh.
6. Kelompok MaGurls, Steffie, Liani, Cecil, yang selalu memberikan hiburan-hiburan selama peneliti mengerjakan skripsi ini, menjadi teman seperjuangan skripsi, dan memberikan bantuan ketika peneliti membutuhkan.
7. Sonya yang selalu memberikan dukungan moral dan semangat, serta kata-kata bijak penuh makna ketika peneliti sedang merasa *down*. ☺

8. Kelompok Hem Yu Hemm, Ace, Wewe, Icil, Lulu, Shasha, Nick, Sally, Ella, yang telah menemani peneliti selama peneliti berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan ini. *See you on the top!* ☺
9. Teman kerja di masa yang akan datang, Evelyn, Titus, Rheza, yang memberikan hiburan dan *gossip* setiap kali bertemu.
10. Teman YBA yang pulang pergi Jakarta-Bandung setiap dua minggu sekali, Chrstina dan Joana selama semester tujuh.
11. Teman-teman Tim Lomba Akuntansi 2013, terima kasih untuk kesempatan bekerja sama dalam satu tim bersama kalian. Kesempatan tersebut menjadi suatu kesempatan yang berharga karena peneliti banyak belajar dan memperluas wawasan.
12. Teman-teman seperjuangan skripsi dan teman mengerjakan skripsi saat subuh, Cindy, terima kasih atas bantuan-bantuan daruratnya saat subuh dan saat semua orang sedang tidur.
13. Teman-teman satu kepanitiaan selama peneliti berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan ini, mulai dari Thirteen Night Time 2013, Newsletter 2014/2015, Workshop I 2014, Workshop II 2015, Tutor 2014, Tutor 2015. Kalian memberikan banyak pelajaran berharga.
14. Teman-teman Pride Organizer yang memberikan hiburan dan semangat ketika peneliti membuat skripsi.
15. Teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungannya dan bantuannya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti sudah berusaha semaksimal mungkin dan peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka menerima kritik dan saran atas skripsi ini. Terima kasih untuk setiap kritik dan saran yang membangun yang peneliti terima.

Bandung, 12 Januari 2017

Daphnie Leticia Barli

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	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	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.1.1.Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2.Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1.Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2.Tujuan Pemeriksaan Operasional	10
2.2.3.Sumber Kriteria untuk Mengevaluasi Efisiensi dan Efektivitas ..	12
2.2.4.Manfaat Pemeriksaan Operasional	13
2.2.5.Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional	14
2.3.Pengendalian Intern	16
2.3.1.Pengertian Pengendalian Intern	16
2.3.2.Tujuan Pengendalian Intern	16
2.3.3.Komponen Pengendalian Intern.....	16
2.4.Produksi	18
2.4.1.Pengertian Produksi	18

2.4.2.Fungsi Produksi	19
2.4.3.Manajemen Produksi	19
2.4.4.Perencanaan Produksi	20
2.5.Audit Produksi dan Operasi	21
2.5.1.Pengertian Audit Produksi dan Operasi.....	21
2.5.2.Ruang Lingkup Audit Produksi dan Operasi.....	21
2.6. <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan)	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	24
3.1.Metode Penelitian	24
3.1.1.Jenis Data	24
3.1.2.Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.1.3.Teknik Pengolahan Data	27
3.1.4.Kerangka Penelitian	28
3.2.Objek Penelitian.....	32
3.2.1.Gambaran Umum Perusahaan	32
3.2.2.Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	32
3.2.3.Gambaran Umum Proses Produksi	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	40
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	50
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	54
4.3.1.Wawancara dengan Mandor Bagian Produksi.....	54
4.3.2.Wawancara dengan Bagian Desain dan Pemesanan Kain	59
4.3.3.Wawancara dengan Mandor Jahit.....	64
4.3.4.Wawancara dengan Pegawai Bagian Jahit.....	68
4.3.5.Observasi Aktivitas Produksi CV AJ.....	71
4.3.6.Analisis Kuantitatif untuk Mengetahui Kerugian yang Dialami .	76
4.3.7.Analisis Kualitatif atas Faktor-Faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan	131
4.4. <i>Development of Review Findings Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	143
4.5.Peranan Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Menekan Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan.....	163

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	166
5.1.Kesimpulan	166
5.2.Saran	169
DAFTAR PUSTAKA	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jumlah Pesanan dan Pengiriman Pesanan Tahun 2014.....	43
Tabel 4.2. Jumlah Pesanan dan Pengiriman Pesanan Tahun 2015.....	44
Tabel 4.3. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1066.....	76
Tabel 4.4. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1067.....	79
Tabel 4.5. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1068.....	81
Tabel 4.6. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1069.....	83
Tabel 4.7. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1070.....	86
Tabel 4.8. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1071.....	89
Tabel 4.9. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1072.....	92
Tabel 4.10. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1073.....	95
Tabel 4.11. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1074.....	97
Tabel 4.12. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1075.....	101
Tabel 4.13. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1076.....	106
Tabel 4.14. Perbandingan MPS dengan Jadwal Aktual Produksi CV AJ untuk Model 1077.....	109
Tabel 4.15. Biaya Pengiriman Pesanan yang Penyelesaiannya Terlambat.....	113
Tabel 4.16. Biaya Lembur untuk Mengejar Tanggal Pengiriman Pesanan yang Dijanjikan dan Menyelesaikan Pesanan Terlambat.....	118

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	23
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	30
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV AJ.....	32
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan CV AJ.....	133

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Wawancara dengan Pemilik CV AJ pada Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Observasi Umum CV AJ pada Tahap Perencanaan
- Lampiran 3. Wawancara dengan Mandor Produksi CV AJ pada Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 4. Wawancara dengan Mandor Bagian Desain dan Pemesanan Kain pada Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 5. Wawancara dengan Mandor Jahit pada Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 6. Wawancara dengan Pegawai Bagian Jahit pada Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 7. Observasi pada Tahap Pemeriksaan Lapangan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tingkat kompetisi yang semakin tinggi menuntut setiap perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien agar mampu bersaing dan mampu memberikan *value* terbaik untuk pelanggan dengan harga yang kompetitif sehingga perusahaan pula dapat memperoleh laba. Meski demikian, hal tersebut tidaklah mudah bagi perusahaan karena perusahaan memiliki berbagai macam aktivitas, baik aktivitas penjualan, akuntansi, produksi, maupun aktivitas lainnya. Seluruh aktivitas tersebut harus bergerak secara sinergi dan saling melengkapi satu sama lain agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba. Bila aktivitas-aktivitas tersebut ada yang tidak berjalan secara optimal, perusahaan akan mengalami kerugian dan tidak mampu beroperasi dalam kegiatan sehari-hari. Hal ini akan membuat perusahaan gagal bersaing dengan pesaingnya. Oleh sebab itu, perusahaan harus memastikan bahwa setiap aktivitas di dalam perusahaan berjalan secara efektif dan efisien.

Aktivitas produksi menjadi aktivitas yang bersifat vital pada perusahaan konfeksi. Perusahaan konfeksi adalah perusahaan yang kegiatan utamanya membuat dan menjual pakaian jadi sehari-hari. Bila terjadi kegagalan dalam aktivitas produksi, perusahaan tidak memiliki barang untuk dijual sehingga laba yang diharapkan tidak dapat diperoleh. Dalam setiap tahapan produksi, perusahaan memberikan *value* sehingga barang yang dihasilkan memiliki nilai guna bagi pelanggan. Perusahaan yang bergerak dalam bidang konfeksi harus memastikan bahwa setiap aktivitas produksinya telah berjalan sebagaimana mestinya dan dilakukan secara efektif dan efisien.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang konfeksi adalah CV Aneka Jaya (CV AJ). CV AJ adalah perusahaan konfeksi yang memproduksi pakaian tidur *one size* dengan target pasar wanita remaja dan dewasa. Selain pakaian tidur, CV AJ pula memproduksi pakaian olahraga untuk Pra-TK, TK, dan SD dari salah satu sekolah swasta di Bandung. CV AJ menjual pakaian tidur kepada toko-

toko besar penjual pakaian tidur Indonesia yang berlokasi di Jakarta. Aktivitas produksi yang dilakukan oleh CV AJ sendiri dimulai sejak divisi desain membuat desain pakaian tidur yang diinginkan dan berakhir ketika pakaian tidur tersebut dikirimkan kepada pelanggan. Desain pakain tidur yang telah dibuat kemudian ditawarkan kepada pelanggan. Bila pelanggan menyetujui desain tersebut dan sudah memberitahukan jumlah pesanan yang dibuat, CV AJ baru menjalankan aktivitas produksi tersebut.

CV AJ telah cukup lama bergerak dalam bidang konfeksi dan memiliki kualitas produk yang baik. Meski demikian, CV AJ masih mengalami masalah keterlambatan dalam memproduksi pakaian yang disebabkan oleh berbagai macam faktor, yaitu kurangnya pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal serta keterlambatan datangnya bahan baku untuk produksi sehingga proses produksi pakaian terhambat dan tidak sesuai dengan perkiraan jadwal yang ditetapkan. CV AJ sendiri hanya memiliki satu *supplier* kain dan hal ini seringkali menyebabkan terjadinya keterlambatan CV AJ terulang bila *supplier* kain tersebut gagal memenuhi permintaan CV AJ pada waktu yang diinginkan.

Selain keterlambatan memenuhi permintaan, CV AJ sendiri belum mampu memenuhi jumlah permintaan pelanggan. Permintaan pelanggan adalah 1.000 lusin per bulan, tetapi perusahaan hanya mampu memenuhi 400 lusin per bulan. Padahal perusahaan memiliki kapasitas produksi yang masih belum dimanfaatkan secara optimal. Dari 30 mesin jahit yang tersedia, hanya 18 mesin jahit yang digunakan dalam kegiatan operasi sehari-hari. Hal ini tentunya menjadi suatu kerugian bagi perusahaan karena perusahaan tidak mampu memanfaatkan fasilitas yang dimilikinya secara optimal sementara permintaan dari pelanggan masih cukup besar. Karena ketidakmampuan CV AJ dalam memenuhi pesanan pelanggan sebanyak 1.000 lusin, hal ini memungkinkan pesaing untuk masuk dan memenuhi permintaan pelanggan tersebut.

Keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi pada CV AJ ini menyebabkan berkurangnya *competitive advantages* yang dimiliki karena seringkali mengalami keterlambatan pengiriman barang kepada pelanggan dan aktivitas produksi tidak berjalan sebagaimana mestinya serta kepercayaan pelanggan kepada CV AJ menjadi menurun. Peneliti bermaksud untuk melakukan pemeriksaan

operasional pada aktivitas produksi CV AJ dengan tujuan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas produksi yang tidak berjalan secara efektif dan efisien. Melalui pemeriksaan operasional ini pula, peneliti berharap mampu memberikan rekomendasi-rekomendasi yang mampu meminimalisir kemungkinan keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi pada CV AJ.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, CV AJ harus mampu meminimalisir tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan agar tidak kehilangan *competitive advantages* yang dimiliki. Beberapa masalah yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi yang dijalankan oleh CV AJ selama ini?
2. Apa saja permasalahan yang sering terjadi pada aktivitas produksi CV AJ?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
4. Berapa besar kerugian yang dialami perusahaan akibat keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi?
5. Bagaimana peran pemeriksaan operasional untuk membantu menekan tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, peneliti menetapkan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi yang dijalankan oleh CV AJ selama ini.
2. Mengetahui permasalahan-permasalahan yang sering terjadi pada aktivitas produksi CV AJ yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan
3. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan

4. Mengetahui besar kerugian yang dialami perusahaan akibat keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi
5. Mengetahui peran pemeriksaan operasional untuk membantu menekan tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut ini:

1. Bagi peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti memperoleh wawasan yang lebih luas dan mendalam terkait aktivitas produksi dalam perusahaan konfeksi. Selain itu, peneliti mampu mengimplementasikan ilmu Audit Manajemen yang diperoleh selama kuliah pada sebuah perusahaan, yaitu CV AJ, sehingga peneliti tidak hanya memahami teori, tetapi praktik atas ilmu tersebut pada sebuah perusahaan secara nyata. Peneliti diharapkan memperoleh pengalaman dan pengetahuan bagaimana suatu perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien sehingga dapat meminimalisir tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan.

2. Bagi perusahaan (CV AJ)

Melalui penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat mengetahui permasalahan-permasalahan terkait keterlambatan yang terjadi. Selain itu, peneliti dapat membantu perusahaan mencari tahu faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan tersebut. Peneliti diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang mampu membantu perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas produksi perusahaan. Dengan meningkatnya efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi perusahaan, tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan perusahaan dapat menurun dan perusahaan mampu berkompetisi dengan pesaingnya.

3. Bagi pembaca

Pembaca hasil penelitian ini diharapkan memperoleh wawasan yang lebih luas dan mendalam terkait aktivitas produksi dalam industri konfeksi serta penerapan ilmu Audit Manajemen pada suatu perusahaan. Selain itu, pembaca pula dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai referensi bila melakukan pemeriksaan

operasional terkait aktivitas produksi pada perusahaan lain yang sejenis dalam rangka menekan tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan.

1.5.Kerangka Pemikiran

Tingkat persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan agar mampu melakukan kegiatan operasi secara efektif dan efisien. Meski demikian, seringkali hal tersebut sulit tercapai dan perusahaan seringkali melakukan pemborosan dalam melakukan kegiatan operasinya. Oleh sebab itu, dibutuhkan peranan pemeriksaan operasional agar perusahaan dapat melakukan perbaikan sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dapat meningkat.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai proses analisis operasi internal dan aktivitas untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan dalam rangka *continuous improvement*. Pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis operasi yang telah ada, mengidentifikasi area untuk perbaikan yang bersifat positif, dan mengembangkan standar kinerja untuk aktivitas yang diukur tersebut.

Reider (2002:28) menyatakan bahwa terdapat tujuan umum dari pemeriksaan operasional. Tujuan pertama yaitu untuk menilai kinerja perusahaan yang dapat dilakukan dengan membandingkan aktivitas perusahaan terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan kedua adalah untuk mengidentifikasi kesempatan melakukan perbaikan dengan melakukan *best practices* yang ada di dunia bisnis. Tujuan terakhir dari pemeriksaan operasional adalah untuk memberikan rekomendasi yang tepat agar dapat dilakukan tindakan perbaikan. Peneliti harus terus menerus berusaha untuk mencapai *best practices*, baik internal maupun eksternal, dalam rangka pelaksanaan *continuous improvement*.

Pemeriksaan operasional berperan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas pada perusahaan yang berjalan secara tidak efektif dan efisien serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan bagi perusahaan. Pemeriksaan operasional sendiri terdiri atas lima tahap menurut Reider (2002:38). Tahapan-tahapan tersebut terdiri atas:

1. *Planning phase* (tahap perencanaan)

Pada tahap *planning*, peneliti mengumpulkan informasi terkait aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan dan kepentingan perusahaan, serta informasi-informasi lainnya untuk membantu tahap awal dari pemeriksaan operasional tersebut.

2. *Work programs phase* (tahap program kerja)

Peneliti menyiapkan *work programs* untuk *preliminary review* atas aktivitas-aktivitas yang diperiksa. *Work programs* sebaiknya disusun secara baik agar pemeriksaan dapat dijalankan secara efektif.

3. *Field work phase* (tahap penelitian lapangan)

Peneliti memeriksa operasional perusahaan untuk menetapkan efektivitas atas manajemen dan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan. Pengujian atas manajemen dan pengendalian tersebut dilakukan pada tahap *field work*. Tujuan dari tahap *field work* adalah untuk menentukan apakah perusahaan membutuhkan perbaikan dan apa yang harus dilakukan untuk melakukan perbaikan tersebut.

4. *Development of findings and recommendations phase* (tahap pengembangan temuan dan rekomendasi)

Berdasarkan temuan-temuan pada tahap *field work*, peneliti mengembangkan temuan-temuan tersebut menggunakan atribut-atribut tertentu, yaitu:

- a. *Condition* : apa yang ditemukan?
- b. *Criteria* : seharusnya bagaimana?
- c. *Effect* : bagaimana dampak atas operasi?
- d. *Cause* : mengapa hal tersebut terjadi?
- e. *Recommendation* : apa yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki situasi tersebut?

5. *Reporting phase* (tahap pelaporan)

Peneliti menyiapkan laporan berdasarkan atas hasil pemeriksaan operasional. Diharapkan dengan laporan tersebut, manajer dapat memberikan perhatian yang lebih besar pada kondisi tertentu perusahaan dan melakukan tindakan koreksi bila dibutuhkan.

Sementara itu, Assauri (2008:17) menyatakan produksi sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*), yang dapat berupa barang maupun jasa. Kegiatan produksi

tersebut dilakukan agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. Perusahaan harus mampu memberikan kualitas terbaik dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Di lain pihak, perusahaan pula dituntut untuk melaksanakan kegiatan operasinya dengan biaya yang efisien dan ekonomis.

Ketika perusahaan mampu beroperasi secara efektif dan efisien, tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pun akan menurun. Keterlambatan penyelesaian pesanan seringkali membuat pelanggan kecewa dan perusahaan kehilangan kepercayaan. Hal ini menyebabkan ketepatan waktu setiap aktivitas dalam proses produksi menjadi sangat penting agar tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman. Perusahaan perlu membuat *master production schedule* (MPS) yang tepat agar dapat digunakan sebagai pembanding keadaan aktual yang benar-benar terjadi.

Heizer dan Render (2011:578) menyatakan MPS sebagai sebuah tabel waktu yang menunjukkan apa yang akan diproduksi dan kapan produksi tersebut dilakukan. MPS tersebut dibuat dalam aktivitas perencanaan produksi. Menurut Assauri (2008:181), perencanaan produksi 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. Assauri (2008:182) mengatakan bahwa manfaat dibuatnya MPS adalah untuk mengusahakan agar perusahaan dapat bekerja pada tingkat efisiensi tertentu dan menggunakan sebaik-baiknya fasilitas yang telah ada pada perusahaan yang bersangkutan.

Dengan membandingkan MPS dan waktu operasi aktual, perusahaan dapat melihat aktivitas produksi mana yang membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan ramalan dan sebaliknya, aktivitas produksi mana yang membutuhkan waktu lebih cepat dibandingkan ramalan. Pemeriksaan operasional yang dilakukan bertujuan untuk meminimalisir tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi yang ada.