

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI TINGKAT
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA PT. TRIMITRA GARMEDINDO
INTERBUANA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Akuntansi

Oleh:

Sherilia Luvena Sugandi

2017130029

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

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

BANDUNG

2022

***OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION ACTIVITIES TO
REDUCE THE DELAY OF CUSTOMER ORDER COMPLETION
(CASE STUDY AT PT. TRIMITRA GARMEDINDO INTERBUANA)***



UNDERGRADUATE THESIS

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

By:

Sherilia Luvena Sugandi

2017130029

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN ACCOUNTING

Accredited by National Accreditation Agency

No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2022

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK
MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN PENYELESAIAN
PESANAN PELANGGAN**

(STUDI KASUS PADA PT. TRIMITRA GARMEDINDO INTERBUANA)

Oleh:

Sherilia Luvena Sugandi

2017130029

Bandung, Januari 2022

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Felisia", written in a cursive style.

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

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Samuel", written in a cursive style.

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Sherilia Luvena Sugandi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 11 April 1999
NPM : 2017130029
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional atas Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Trimitra Garmedindo Interbuana)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

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

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 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 keserjanaan.

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

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 3 Januari 2022

Pembuat pernyataan :



(Sherilia Luvena Sugandi)

ABSTRAK

Dampak dari pandemi Covid-19 telah membuat perusahaan alat kesehatan bekerja lebih keras untuk memenuhi peningkatan permintaan. Situasi ini telah mengakibatkan kendala di bagian produksi, misalnya keterlambatan dalam memenuhi target tepat waktu. Keterlambatan yang terjadi secara terus menerus menyebabkan aktivitas produksi berjalan tidak efektif dan efisien serta mengakibatkan pengeluaran biaya tambahan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan pada PT. Trimitra Garmedindo Interbuana (PT.TGI) terkait aktivitas produksi untuk mengetahui faktor apa saja penyebab produksi yang tidak efektif dan efisien serta memberikan rekomendasi kepada perusahaan agar aktivitas produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional merupakan proses mengevaluasi apakah aktivitas operasi perusahaan sudah efektif, efisien, dan ekonomis dari sudut pandang pihak manajemen. Pemeriksaan operasional menghasilkan rekomendasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk memperbaiki aktivitas operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan aktivitas operasi secara ekonomis, efisien, dan efektif. Aktivitas produksi merupakan salah satu aktivitas paling penting pada perusahaan manufaktur di mana nilai tambah dari produk yang dihasilkan perusahaan sebagian besar didapatkan di proses produksi. Aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Pengumpulan data dilakukan secara primer di mana data primer dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui buku, jurnal, dan laporan terkait pemeriksaan operasional, aktivitas produksi, serta teori manajemen operasi. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang dilakukan dengan studi kasus pada PT. TGI.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perusahaan memiliki temuan kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dengan rata-rata persentase keterlambatan 20% dari 15 *sample* pesanan, serta dilakukan juga perbandingan antara jadwal produksi dengan pelaksanaan produksi aktual pada 15 *sample* pesanan dari bulan September 2020 hingga bulan Desember 2020. Seluruh kelemahan perusahaan dianalisis menjadi dua temuan utama yaitu perusahaan seringkali mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dikarenakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien, dan perusahaan kadangkala mengalami keterlambatan dikarenakan faktor ekstern yang sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa aktivitas produksi masih belum efektif dan efisien. Dari total 15 *sample* pesanan yang diteliti terdapat biaya tambahan yang harus perusahaan tanggung sebagai akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yaitu biaya lembur karyawan sebesar Rp 145.152.000,00, biaya denda keterlambatan sebesar Rp 42.600.223,00, dan biaya *air freight* sebesar Rp 17.600.200,00. Total dari biaya tambahan yang harus perusahaan tanggung dari 15 *sample* pesanan adalah sebesar Rp 205.352.423,00. PT. TGI belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksinya, dengan adanya pemeriksaan operasional maka kelemahan yang ada terkait aktivitas produksi dapat teridentifikasi. Pada penelitian ini telah memberikan rekomendasi yang diharapkan dapat mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Rekomendasi yang diberikan yaitu PT. TGI perlu memiliki bagian audit internal yang dapat secara berkala melaksanakan pemeriksaan operasional dan memberikan laporan hasil audit kepada manajemen perusahaan untuk ditindaklanjuti hasil temuannya.

Kata Kunci : aktivitas produksi, dan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, pemeriksaan operasional.

ABSTRACT

The impact of the COVID-19 pandemic has made medical device companies work harder to meet the increasing demand. This situation has resulted in production constraints, such as delays or an inability to meet targets on time. Delays that occur continuously cause production activities to run ineffectively and inefficiently, as well as additional costs. This happened to PT. Trimitra Garmedindo Interbuana (PT. TGI), where the company's production target was not achieved, thus requiring additional time and costs. Therefore, the operational review need to be carried out on PT. TGI related to production activities to find out what factors cause ineffective and inefficient production and provide recommendations to companies so that production activities can run effectively and efficiently.

Operational review is the process of evaluating whether the company's operating activities are effective, efficient, and economical from the management point of view. Operational review produces recommendations to management to improve the company's operating activities so that the company can improve its operating activities in a sustainable manner and implement best practices. Production activity is the most important activity in the manufacturing industry where the added value of the product came from this production process. Ineffective and inefficient production activities may cause the delay in completing customer's purchase orders.

The method used in this research is descriptive. The source of data used was primary data and secondary data, where primary data was collected through structured interviews and uncontrolled observation. Meanwhile, secondary data was obtained through books, journals, and reports related to operational inspections, production activities, and operating management theory. The object of the research is operational review towards production activity to reduce the delay in completing customer's purchase orders of PT. TGI.

Based on interviews and observation within the company during the period of September 2020 until November 2020 from 15 samples of customer's purchase order with an average percentage of delays of 20%, we have found two major findings that may cause delay in completing customer's purchase orders consequently the company had to bear huge additional costs which is caused firstly by ineffective and inefficient production activities, secondly the company has the external constraint that very difficult for the company to be managed. The total additional cost occurred due to the delay of delivery time that the company has to pay during that period is Rp. 205.352.423,00 mostly to cover overtime cost of Rp. 145.152.000,00 and delay penalty of Rp. 42.600.223,00 and airfreight cost of Rp. 17.600.200,00.

PT. TGI has never conducted an operational review of its production activities. With the operational review, it is possible to identify the factors causing ineffective and inefficient production activities as well as recommendations for corrective and preventive actions. Therefore, the recommendation given is the need for an internal audit section that can periodically carry out operational review and provide audit reports to company management to follow up on their findings.

Keywords: delay in completing customer orders, operational review, production activities

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan berkah, rahmat dan kuasa-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Pemeriksaan Operasional atas Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus pada PT. Trimitra Garmedindo Interbuana)”

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini melibatkan banyak sekali dorongan, bantuan, bimbingan, dan perhatian dari berbagai pihak. Karena itu peneliti menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Dr. Gagan Sugandi, M.M., Ibu Lina Meliawati, Kakak Rizka Ilmiyazmi Sugandi, Kakak Sheila Agnia Sugandi, Adik Tabinda Quinny Sugandi, selaku keluarga yang sangat berharga bagi hidup peneliti dan tidak dapat tergantikan oleh apapun, yang selalu mendoakan dan memberi dukungan yang tiada henti-hentinya baik itu dukungan moral dan materi sejak pertama peneliti lahir ke dunia hingga peneliti menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan kontribusi yang sangat besar kepada peneliti dengan meluangkan waktu dan perhatiannya, memberikan arahan dan wawasan sesuai dengan kepakaran yang dimilikinya, hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan penghormatan yang setinggi-tingginya diiringi doa semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan kesehatan dan kebahagiaan kepada beliau.
3. Ibu Dr. Elizabeth Tiur Manurung, M.Si., Ak., CA., CIRR. Selaku dosen wali yang sudah membantu dan memberi arahan serta ilmu kepada peneliti selama proses perkuliahan.

4. Rektor Universitas Parahyangan Bapak Mangadar Situmorang, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si., Ketua Jurusan Akuntansi Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak., Ibu Felisia, SE., M.Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan di Program Studi Akuntansi, serta seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Akuntansi atas ilmu pengetahuan, dan wawasan yang telah diberikan. Demikian juga kepada seluruh unsur pimpinan dan staf akademik, hingga *office boy*, satpam, petugas parkir di Program Studi Akuntansi yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan terbaik.
5. Bapak dan Ibu selaku dosen penguji sidang yang menguji peneliti serta memberikan masukan pada peneliti agar hasil dari penelitian menjadi lebih baik.
6. Pimpinan dan manajemen seluruh karyawan PT. Trimitra Garmedindo Interbuana yang telah memberikan kesempatan, bantuan pemberian fasilitas ruang dan waktu, kemudahan pemberian data-data dan wawancara dalam penyusunan skripsi ini, semoga perusahaan selalu diberikan kelancaran dan kemajuan dalam seluruh aktuvitasnya.
7. Fauzia Nur Azizah selaku sahabat peneliti yang sangat berharga dan berjasa bagi peneliti, yang selalu setia mendampingi peneliti sejak berusia 13 tahun, selalu memberi semangat serta dukungan yang tidak ada henti-hentinya selama 9 tahun bersahabat, selalu memberi arahan serta nasehat yang bijak untuk peneliti, selalu memberikan kepedulian yang lebih kepada peneliti, selalu hadir dalam setiap fase kehidupan peneliti, serta selalu mendoakan hal-hal baik untuk peneliti.
8. Handito Jaka Virya selaku teman peneliti yang memiliki makna penting tersendiri bagi peneliti serta memberikan doa serta dukungan untuk peneliti.
9. Farhan Rivaldi, Dilla Ul Islami, serta Salsabila Amani, Ulfiah Damayanti selaku sahabat peneliti yang selalu membantu peneliti di saat kesusahan, selalu mendoakan serta memberi dukungan pada peneliti sampai detik ini.
10. Elvina, Tiara, Fidya, Dilla, Caca, dan Ulfiah selaku sahabat peneliti yang setia berteman dengan peneliti dan selalu membantu peneliti dikala peneliti dihadapkan oleh kesulitan.
11. Alexandrine, Faza, Destiana, dan Fauzia selaku sahabat peneliti sejak SMP yang hingga saat ini masih memberikan doa dan dukungan pada peneliti.

12. Arianro Agustinus selaku teman peneliti yang ikut turut memberikan dukungan serta segala bantuan kepada peneliti.
13. Pras selaku teman peneliti yang selalu membantu peneliti jika dihadapkan dalam kesulitan.
14. Shafa, Qiqin, Amanda, Vira, Siska, Aya, Sasha, Almarhumah Lita, Faisal Firdaus selaku teman peneliti sejak SMA yang selalu ada, memberi dukungan dan selalu berhubungan sangat baik dengan peneliti hingga saat ini.
15. Ivo dan Karolina selaku teman peneliti sejak SMA yang sangat baik kepada peneliti dan selalu mendukung serta mendoakan peneliti.
16. Kariza, Thifa, Salma, Biaggi, Christian selaku teman peneliti yang membantu peneliti dalam proses pembelajaran di perkuliahan.
17. Seluruh mahasiswa Akuntansi UNPAR Angkatan 2017 yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam segala aspek perkuliahan peneliti dan telah menjadi teman yang baik bagi peneliti selama peneliti menempuh perkuliahan ini.
18. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah turut mendukung penyelesaian skripsi ini, semoga Allah SWT., memberi balasan kebaikannya.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan masih terdapat kekurangan karena keterbatasan peneliti baik dalam pengetahuan maupun kemampuan penulisan, untuk itu peneliti mohon maaf serta mengharapkan koreksi dan saran dari semua pihak untuk perbaikan skripsi ini.

Semoga skripsi ini memberikan sumbangsih yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Bandung, Januari 2022



Sherilia Luvena Sugandi

2017130029

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	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	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional	12
2.2.5. Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomis	18
2.3. Pengendalian Intern	18
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	19

2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern	19
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern	20
2.4. Produksi	23
2.4.1. Pengertian Produksi	23
2.4.2. Pengertian Proses Produksi	24
2.4.3. Jenis-Jenis Proses Produksi	24
2.4.4. Pengawasan Produksi	25
2.4.5. Manfaat Pengawasan Produksi.....	25
2.5. Ketepatan Waktu Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	26
2.6. <i>Fishbone Diagram</i>	26
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	29
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	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	37
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	37
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	38
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan Perusahaan	39
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan.....	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	57
4.2 <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja)	61
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	64
4.3.1. Hasil Wawancara dengan <i>Business Development & Management Information Manager</i> tentang Kebijakan dan Prosedur Produksi Perusahaan serta Perancangan dan Pengembangan Produk.	64

4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Production Manager</i> tentang Tahapan Aktivitas Produksi PT. TGI dan Masalah yang Terjadi dalam Aktivitas Produksi PT. TGI.	71
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>Purchasing Manager</i> tentang Kebijakan dan Prosedur Perusahaan terkait Pembelian Bahan Baku dan Bahan Pembantu.	77
4.3.4. Hasil Wawancara dengan <i>Quality Assurance Supervisor</i> tentang Bagaimana Pelaksanaan dari Kegiatan <i>Quality Assurance</i> di PT. TGI.....	85
4.3.5. Hasil Wawancara dengan <i>Production Supervisor</i> tentang Pelaksanaan Aktivitas Produksi dan Hambatan yang Terjadi dalam Aktivitas Produksi di PT. TGI.	90
4.3.6. Hasil Wawancara dengan <i>Quality Control Supervisor</i> tentang Bagaimana Pelaksanaan <i>Quality Control</i> dan Hambatan yang terjadi pada Kegiatan <i>Quality Control</i>	96
4.3.7. Hasil Observasi Aktivitas Produksi PT. TGI untuk Memahami Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh PT. TGI.....	101
4.3.8. Mengidentifikasi Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan untuk Mendapatkan Informasi-Informasi terkait Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	105
4.3.9. Melakukan Perbandingan Antara Jadwal Produksi PT. TGI dengan Realisasinya dan Melakukan Perhitungan Terkait Biaya-Biaya yang Harus Dikeluarkan Saat Terjadi Masalah Keterlambatan dalam Penyelesaian Pesanan Pelanggan.	115
4.4. <i>Development of Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	172
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh Peneliti Terkait Aktivitas Produksi dalam Upaya untuk Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan	187

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	192
5.1. Kesimpulan	192
5.2. Saran	197
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2. 1. <i>Fishbone Diagram</i>	28
Gambar 3. 1. Kerangka Penelitian	36
Gambar 3. 2. Struktur Organisasi PT. TGI	38
Gambar 4. 1. <i>Fishbone diagram</i> terkait keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan	113

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jam Kerja Karyawan PT. TGI.....	59
Tabel 4.2. Realisasi Pesanan Bulan Agustus 2020 – Bulan November 2020	60
Tabel 4. 3. Faktor-faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan	114
Tabel 4. 4. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20032-01	117
Tabel 4. 5. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20033-01	119
Tabel 4. 6. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20034-01	121
Tabel 4. 7. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20035-01	123
Tabel 4. 8. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20036-01	125
Tabel 4. 9. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20037-01	127
Tabel 4. 10. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20038-01	129
Tabel 4. 11. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20039-01	131
Tabel 4. 12. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20040-01	132
Tabel 4. 13. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20041-01	134
Tabel 4. 14. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20042-01	136
Tabel 4. 15. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20043-01	138

Tabel 4. 16. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20044-01	139
Tabel 4. 17. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20045-01	141
Tabel 4. 18. Perbandingan Jadwal Produksi dengan Produksi Aktual PT. TGI untuk Pesanan E20046-01	143
Tabel 4. 19. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20032-01.....	146
Tabel 4. 20. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20033-01.....	148
Tabel 4. 21. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20034-01.....	150
Tabel 4. 22. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20035-01.....	152
Tabel 4. 23. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20036-01.....	154
Tabel 4. 24. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20038-01.....	156
Tabel 4. 25. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20039-01.....	158
Tabel 4. 26. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20040-01.....	160
Tabel 4. 27. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20041-01.....	161
Tabel 4. 28. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20042-01.....	163
Tabel 4. 29. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20043-01.....	165
Tabel 4. 30. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20045-01.....	167
Tabel 4. 31. Perhitungan Biaya Tambahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan E20046-01.....	169

Tabel 4. 32. Total Perhitungan Biaya Tambahan yang Harus Perusahaan Tanggung dari Pesanan E20032-01 sampai Pesanan E20046-01	170
Tabel 4. 33. Tabel Perhitungan Rincian Biaya Tambahan Akibat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	183

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Managing Director* selaku *Owner* Perusahaan pada Planning Phase.
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Business Development & Management Information Manager tentang Kebijakan dan Prosedur Produksi Perusahaan serta Perancangan dan Pengembangan Produk.
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Production Manager* tentang Tahapan Aktivitas Produksi PT. TGI dan Masalah yang Terjadi dalam Aktivitas Produksi PT. TGI.
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Purchasing Manager* tentang Kebijakan dan Prosedur Perusahaan terkait Pembelian Bahan Baku dan Bahan Pembantu.
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Quality Assurance Supervisor* tentang Bagaimana Pelaksanaan dari Kegiatan *Quality Assurance* di PT. TGI.
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Production Supervisor* tentang Pelaksanaan Aktivitas Produksi dan Hambatan yang Terjadi dalam Aktivitas Produksi di PT. TGI.
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan *Quality Control Supervisor* tentang Bagaimana Pelaksanaan *Quality Control* dan Hambatan yang terjadi pada Kegiatan *Quality Control*.
- Lampiran 8. Hasil Observasi Aktivitas Produksi PT. TGI untuk Memahami Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh PT. TGI.
- Lampiran 9. Rekomendasi untuk Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.

BAB 1.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan terjadinya pandemi *Covid-19*, permintaan atas kebutuhan alat-alat kesehatan mengalami peningkatan yang di mana permintaan kebutuhan alat-alat kesehatan yang cukup tinggi ini mendorong berbagai pihak seperti pemerintah sampai dengan pihak swasta untuk melakukan pemenuhan atas kebutuhan alat-alat kesehatan tersebut. Hal ini membuat perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang alat kesehatan mengalami peningkatan permintaan produk yang cukup tinggi jika dibandingkan pada situasi saat sebelum terjadi pandemi *Covid-19* yang melanda seluruh negara di dunia. Oleh karena itu, hal ini menimbulkan dampak terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang alat kesehatan untuk terus bekerja lebih keras dalam meningkatkan hasil produksi untuk membantu memenuhi kebutuhan atas alat kesehatan sebagai penunjang penanganan pandemi *Covid-19*. Namun, tentunya seiring dengan usaha perusahaan dalam meningkatkan produksi alat kesehatan terdapat pula masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

Dampak dari pandemi *Covid-19* ini membuat perusahaan yang bergerak di bidang alat kesehatan harus memenuhi peningkatan permintaan tersebut yang akhirnya memaksa mereka untuk bekerja lebih keras dalam meningkatkan hasil produksi. Peningkatan permintaan atas alat kesehatan ini berujung membuat perusahaan mengalami peningkatan produksi yang cukup tinggi. Lonjakan yang terjadi pada kebutuhan produksi yang harus dicapai ini mengakibatkan adanya suatu perubahan kondisi bagi perusahaan. Tidak semua perusahaan siap saat dihadapkan pada situasi dan kondisi seperti ini, di mana adanya peningkatan yang cukup besar atas permintaan produk yang mengakibatkan aktivitas produksi harus berjalan dengan memerlukan kerja yang lebih keras dalam rangka mengejar target produksi tersebut.

Situasi dan kondisi di mana terjadinya pandemi ini dapat mengakibatkan masalah pada bagian produksi, misalnya keterlambatan atau ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi target tersebut secara tepat waktu, hal

ini dapat terjadi jika dihadapkan pada perusahaan yang belum memiliki kesiapan dalam menghadapi situasi dan kondisi seperti ini.

PT. Trimitra Garmedindo Interbuana (TGI) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur alat kesehatan (*medical tools industry*). Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1992 dan terletak di Lembang, Jawa Barat. Berdirinya PT. Trimitra Garmedindo Interbuana bertujuan untuk memenuhi permintaan alat kesehatan yang tinggi baik untuk penjualan lokal maupun ekspor. PT. Trimitra Garmedindo Interbuana yang kegiatan bisnisnya yaitu memproduksi dan menjual produk alat-alat kesehatan, tentu sangat terikat dengan pentingnya pemenuhan kualitas dan *delivery time* dalam aktivitas produksi di perusahaan. Perusahaan sangat bergantung terhadap kualitas dan ketepatan waktu produksi dalam memenuhi permintaan dari pelanggan. Perusahaan memproduksi *cuff* tensimeter, *medical bags*, stetoskop, dan alat kesehatan lain berdasarkan pesanan pelanggan dari masing-masing pelanggan.

Pelanggan dari PT. TGI merupakan perusahaan produsen tensimeter baik di dalam negeri maupun di luar negeri. PT. TGI melakukan produksi sesuai dengan desain dan spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan yang secara umum kegiatan operasi perusahaan seperti ini lazim disebut sebagai perusahaan *Original Equipment Manufacturer (OEM)*. *Original Equipment Manufacturer (OEM)* merupakan jenis perusahaan yang memproduksi produk baik berupa *finished goods* ataupun barang setengah jadi (*semi-assembled*) sesuai dengan *brand, design*, dan spesifikasi yang ditentukan pelanggan. Maka dari itu, salah satu karakteristik dari perusahaan OEM yang sangat penting adalah ketepatan waktu pengiriman barang (*delivery time*), karena produk yang diproduksi di perusahaan harus melalui suatu proses lain di perusahaan pelanggan antara lain proses *assembling*, hingga *final quality control on finished product*. Aktivitas produksi pada perusahaan *OEM* sangat penting, sehingga setiap keterlambatan pengiriman barang memiliki risiko denda keterlambatan yang harus dibayar oleh perusahaan.

Kenyataannya yang terjadi pada kasus PT. TGI yaitu terdapat kendala target produksi perusahaan tidak tercapai dengan tepat waktu tercermin dari masih seringnya terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, sehingga perusahaan membutuhkan waktu dan biaya tambahan untuk memenuhi target produksi tersebut.

Kendala ini sering ditemukan pada bagian jahit, sehingga target produksi yang tidak tercapai dengan tepat waktu tersebut menyebabkan keterlambatan dalam memenuhi penyelesaian pesanan pelanggan sesuai dengan waktu yang disepakati dalam surat pesanan (kontrak pesanan), keterlambatan ini menyebabkan pengiriman barang menjadi terlambat. Sehingga perusahaan harus mengirimkan sebagian pesanan pelanggan berupa *finished goods* maupun *semi assembled* melalui jalur udara guna mempersingkat *delivery time*. Keterlambatan yang terjadi pada aktivitas produksi membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan seperti biaya lembur, denda dari pelanggan, dan biaya *air freight*. Jika permasalahan mengenai keterlambatan ini terus terjadi dan tidak segera diselesaikan, maka perusahaan secara terus-menerus dapat mengalami kerugian. Hal ini dapat berakibat hilangnya kepercayaan pelanggan yang pada akhirnya pelanggan dapat memutuskan hubungan kerja dengan PT.TGI untuk kedepannya.

Setiap perusahaan pasti menginginkan pesanan pelanggan dapat selesai dengan tepat waktu, hal ini dapat dicapai jika perusahaan memiliki aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi secara terus menerus pada PT. TGI menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk menangani keterlambatan tersebut. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan pada PT. TGI terkait aktivitas produksi untuk mengetahui faktor apa saja penyebab aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien serta memberikan rekomendasi kepada perusahaan agar aktivitas produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di PT. TGI.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dirumuskan beberapa masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini?
2. Apa saja faktor-faktor dari aktivitas produksi yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

3. Berapa besar biaya tambahan yang harus ditanggung perusahaan akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana kebijakan dan prosedur aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini.
2. Mengetahui apa saja faktor-faktor dari aktivitas produksi yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
3. Mengetahui berapa besar biaya tambahan yang harus ditanggung perusahaan akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
4. Mengetahui bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, peneliti berharap penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Peneliti

Peneliti dapat mengerti dan memahami kondisi yang terjadi di lapangan terkait dengan aktivitas produksi perusahaan. Pengetahuan ini dapat peneliti dapatkan dan pahami sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi yang tepat untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di perusahaan. Manfaat lainnya yaitu peneliti dapat kesempatan untuk terjun langsung ke perusahaan sehingga kelak dapat membantu peneliti untuk menghadapi dunia kerja di masa yang akan datang.

2. Perusahaan

Peneliti berharap dengan dilakukannya penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada

aktivitas produksi. Dari penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui bahwa permasalahan mengenai keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat diatasi dan dapat ditemukan penyebabnya oleh perusahaan. Sehingga dengan adanya berbagai rekomendasi yang diberikan oleh peneliti, maka perusahaan dapat melakukan perbaikan atas masalah yang dialami perusahaan dan dapat membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap aktivitas produksinya agar menjadi efektif dan efisien.

3. Pembaca

Bagi pembaca, diharapkan para pembaca mendapatkan tambahan pengetahuan baru terutama mengenai pentingnya penyelesaian pesanan pelanggan secara tepat waktu, serta dampak yang ditanggung oleh perusahaan sebagai akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, manfaat lain yang didapatkan yaitu pembaca dapat mengetahui dan memahami apa yang terjadi di aktivitas produksi serta pembaca juga dapat mengetahui bahwa pemeriksaan operasional di suatu perusahaan itu merupakan suatu hal yang penting dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Di masa pandemi seperti ini membuat industri di bidang alat kesehatan dan pendukungnya mengalami peningkatan permintaan. Dikarenakan permintaan yang meningkat serta terjadi saat pandemi seperti ini yang di mana tingkat kepentingannya itu menjadi tinggi, maka perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang alat kesehatan harus memiliki kegiatan operasi yang efektif dan efisien. Untuk menjamin dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan dibutuhkan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan operasi yang dilakukan dari perspektif manajemen untuk mengevaluasi nilai ekonomi, produktivitas, dan efektivitas dari setiap aktivitas operasi yang dibatasi oleh keinginan manajemen. Menurut Reider (2002:29) pemeriksaan operasional itu penting karena teknik ini dibutuhkan perusahaan untuk melakukan evaluasi apakah aktivitas operasi perusahaan sudah dijalankan secara efektif dan efisien atau belum.

Menurut Goldberg & Godwin (2003:63) tujuan dari pemeriksaan operasional yaitu membantu perusahaan untuk melakukan aktivitas operasinya secara

ekonomis, efisien, dan efektif yang diharapkan dapat menghasilkan aktivitas operasi yang paling baik dengan menggunakan biaya sekecil mungkin dan menggunakan metode yang paling efisien. Perusahaan manufaktur sangat memerlukan pemeriksaan operasional agar aktivitas operasi yang dilakukan perusahaan dalam kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat menghasilkan pendapatan yang optimal dengan biaya seminimal mungkin atas *output* tertentu tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas dari produk yang dihasilkan. Pada perusahaan manufaktur, salah satu aktivitas yang paling penting adalah aktivitas produksinya. Nilai tambah produk yang dihasilkan oleh perusahaan sebagian besar didapatkan saat proses produksi dijalankan.

Menurut Assauri (2008:35) dalam Kusnakhin & Senastra (2019:131), berikut adalah empat fungsi terpenting dalam aktivitas produksi dan operasi adalah:

1. Proses pengolahan.
2. Jasa-jasa penunjang.
3. Perencanaan, merupakan kegiatan mengorganisasikan kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu waktu atau periode tertentu.
4. Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan produksi sesuai dengan yang telah direncanakan.

Oleh karena itu, fungsi aktivitas produksi dan operasi sebaiknya dilakukan dengan sebaik-baiknya agar dapat terciptanya aktivitas produksi yang efektif dan efisien, dikarenakan pada aktivitas produksi merupakan aktivitas yang krusial dalam perusahaan manufaktur yang di mana jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan rencana produksi dapat menimbulkan dampak yang biayanya cukup besar dan dapat berakhir dengan pengurangan laba yang didapat.

Menurut Nurrohim & Anatan (2009:4) efektivitas adalah usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Olsson (2008) dalam Zidane & Olsson (2017:623) efisien adalah berhubungan dengan *output* yang dihasilkan dari kegiatan suatu produksi. Aktivitas di perusahaan dapat dikatakan efektif jika tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dicapai dalam hal ini misalnya perusahaan dapat membeli bahan baku dengan kualitas terbaik sesuai dengan standar perusahaan dan dengan harga yang rendah. Aktivitas di perusahaan dapat dikatakan efisien jika perusahaan dapat mengeluarkan biaya dengan serendah mungkin

tetapi dapat menghasilkan pendapatan yang optimal dalam hal ini misalnya perusahaan menyelesaikan kegiatan produksinya sesuai rencana produksi dan tidak terlambat, sehingga tidak memerlukan biaya tambahan.

Untuk dapat mengetahui penyebab dari keterlambatan produksi, dalam penelitian ini menggunakan *cause and effect diagrams* (CED) atau *fishbone charts*. Menurut Ishikawa (1976) dalam Suarez-Barraza & Rodriguez-Gonzales (2019:303) CED, juga dikenal dengan nama lain yaitu *fishbone charts* dan *ishikawa diagram*. Menurut Ishikawa (1982) dalam Suarez-Barraza & Rodriguez-Gonzales (2019:303) alat ini dapat membantu mengidentifikasi penyebab dari suatu permasalahan atau suatu kondisi tertentu. Menurut Heizer, Render, & Munson (2017:227) dari metode *fishbone charts* ini dapat diketahui faktor-faktor potensial dari penyebab masalah yang ada adalah *material, machinery/equipment, manpower, and methods*.

Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada aktivitas produksi diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menilai kegiatan operasi perusahaan di bagian produksi. Hal ini bertujuan untuk menilai apakah aktivitas produksi sudah dilakukan dengan baik atau belum dan juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi masalah yang ada atau bahkan masalah yang mungkin muncul di kemudian hari. Pemeriksaan operasional yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi tindakan koreksi dan pencegahan atas temuan kelemahan perusahaan saat ini yang bertujuan untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi di perusahaan.

