

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI UNTUK  
MENGATASI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN  
(Studi Kasus pada CV Arya Duta)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Cindy Witama

2014130002

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT  
No. 227/SK/BAN – PT/AK-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2018

OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION PROCESS TO RESOLVE  
THE DELAY OF CUSTOMER ORDERS' COMPLETION

*(Case Study at CV Arya Duta)*



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements  
Of a Bachelor Degree in Economics

By:

Cindy Witama

2014130002

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(Accredited based on the Degree of BAN – PT

No. 227/SK/BAN – PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI UNTUK  
MENGATASI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN  
(Studi Kasus pada CV Arya Duta)

Oleh:

Cindy Witama

2014130002

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

## PERNYATAAN:



Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Cindy Witama  
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 02 Oktober 1996  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2014130002  
Program Studi : S1 Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI UNTUK  
MENGATASI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN

(Studi Kasus pada CV Arya Duta)

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 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 manapun.

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 : Januari 2018

Pembuat pernyataan : Cindy Witama



( Cindy Witama )

## ABSTRAK

Perusahaan bergerak di bidang rajut yang menghasilkan *sweater* atau pakaian hangat. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan untuk memperoleh laba setinggi mungkin, agar mencapainya maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu seperti pemenuhan standar kualitas yang tinggi dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan masing-masing pelanggan. Walaupun dari segi kualitas cukup baik, namun perusahaan sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan sehingga menyebabkan beban yang ditanggung perusahaan meningkat yaitu beban gaji pegawai yang lembur, beban pengiriman menggunakan jalur udara, dan beban *outsourcing* rajut sehingga pada akhirnya laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengetahui faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Pemeriksaan operasional adalah proses pemeriksaan dengan cara melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi dalam perusahaan dengan membandingkan kriteria tertentu dengan aktivitas yang diukur untuk kemudian memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen perusahaan. Pemeriksaan operasional dilakukan terhadap proses produksi terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian proses produksi. Perencanaan dan pengendalian produksi yaitu sebagai proses penentuan, penetapan kegiatan-kegiatan produksi, dan pengawasan yang dilakukan terhadap proses serta hasil produksi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan dan pengendalian produksi yang tidak baik dapat menyebabkan permasalahan dalam setiap tahapan produksi yang dapat berujung pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder, seperti jadwal produksi, pencatatan hasil produksi, *shipment schedule*, dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis terhadap faktor-faktor penyebab keterlambatan berdasarkan empat aktivitas utama perusahaan, perbandingan jadwal aktual produksi dengan yang direncanakan setiap divisi, serta perhitungan biaya untuk mengejar atau mengatasi keterlambatan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan (studi kasus pada CV Arya Duta).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui perusahaan memiliki beberapa kelemahan terkait ketepatan waktu penyelesaian pesanan pelanggan. Selain wawancara dan observasi, dilakukan juga perbandingan antara jadwal produksi setiap divisi dengan pengerjaan produksi sebenarnya beserta perhitungan biaya untuk mengejar dan mengatasi keterlambatan pada sepuluh *sample order*. Kemudian seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan empat aktivitas produksi utama perusahaan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam empat aktivitas utama produksi belum efektif dan efisien. Dari keempat aktivitas utama perusahaan, aktivitas rajutlah yang paling berkontribusi dalam menyebabkan keterlambatan sehingga menanggung efek kumulatif keterlambatan yaitu biaya pengiriman jalur udara dengan nilai Rp 90.720.000,00 dari total sepuluh *sample order* yang diteliti. Terdapat beberapa rekomendasi sesuai dengan empat temuan pada setiap aktivitas utama yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat diterapkan perusahaan dalam upaya mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Agar perencanaan dan pengendalian produksi perusahaan lebih baik maka sebaiknya perusahaan membentuk bagian PPIC dan melakukan pendokumentasian terhadap perencanaan maupun hasil produksi sebenarnya menggunakan dokumen yang *prenumbered* dan terotorisasi. Pemeriksaan operasional juga harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan agar perusahaan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian produksi, dan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

## **ABSTRACT**

*The company is engaged in knitting that produces sweater or warm clothing. Each company must have a goal to get the highest profit possible, in order to achieve it then there are some things must be considered which is like fulfillment of high quality standards and timeliness in completion of orders each customer. Although in terms of quality is quite good, but companies often experience delays in customer order settlement that causes a raise in the company's expenses such as increased in salary of employees overtime, increased in delivery expenses using airways, and increased in outsourced knitting expenses so that eventually the company's earnings become not optimal. Therefore, an operational review is necessary to determine the factors causing the delay in completion of customer orders.*

*Operational review is the process of examination by evaluating the effectiveness and efficiency of operating activities within the company. By comparing certain criteria with the activities to be measured and then provide recommendations to the managements of company. In this study, operational review are conducted on the production process, especially in terms of production process planning and control. Planning and control of production is as the process of determining, planning the activities of production, and supervision made on the process and production results in achievement of company's goals. Improper production planning and control can cause problems in every stage of production that can lead to delays in customer order completion.*

*The method used in this research is descriptive study. Source of data used in the form of primary data, that is result of observation and interview, meanwhile secondary data, like production schedule, recording of production result, shipment schedule, and so on. Data collection techniques used are field studies and literature studies. Data processing techniques used are analysis of the factors causing delays in the four main activities of the company, the actual production schedule comparison with the planned each division, as well as the calculation of the cost to pursue or overcome the delays. The object of research is the operational review of the production process of CV Arya Duta to resolve the delay of customer orders' completion.*

*Based on the results of interviews and observations can be known that the company has some weaknesses related to the timeliness of customer order settlement. In addition to interviews and observations, there is also a comparison between the production schedules of each division with actual production and cost calculations to pursue and overcome delays in ten sample orders. Then all the findings of weakness were analyzed based on the four main production activities of the company. Based on the results of analysis it's known that planning and control of production process in four main activity of production have not been effective and efficient yet. Of the four main activities of the company, the knitting activity is the most contributing in causing the delay so as to bear the cumulative effect of the delay that is the shipping cost using the air route with the value of Rp 90.720.000,00 from the total of ten sample order under study. There are several recommendations in accordance with four findings on each of the major activities gained from the operational review that the company can adopt in order to reslove the delay in completion of customer orders. In order to plan and control the production of the company better, then the company should make a PPIC division and do documentation to the planning and actual production using documents that are prenumbered and authorized. Operational review should also be done consistently by the company so that the company is more effective and efficient.*

*Keywords: operational review, production planning and controlling, and completion of customer orders' delay*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas berkat dan rahmatNya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi untuk Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus pada CV Arya Duta)” yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penulisan skripsi ini, tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yaitu Mama dan Papa yang selalu mendukung baik secara moral maupun materiil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik serta Handy selaku adik peneliti yang selalu memberikan dukungan.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dalam memberikan dukungan, arahan, motivasi, bimbingan, dan menjelaskan dengan sangat baik apabila dalam penulisan skripsi.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku ketua program studi Akuntansi.
4. Ibu Puji Astuti Rahayu, SE., Ak., M.Ak. selaku dosen wali yang selalu memberikan dukungan dan masukan selama tujuh semester perkuliahan.
5. Ibu Dr. Paulina Permatasari, SE., M.Ak., CMA., CSRS., CSRA. selaku dosen pembimbing peneliti dalam perlombaan karya tulis dan telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengaudit koperasi FE Universitas Katolik Parahyangan.
6. Para dosen penguji mata kuliah pembulat pada sidang skripsi.
7. Pada dosen mata kuliah yang pernah memberikan ilmu dan ajaran kepada peneliti selama peneliti menjalankan perkuliahan.

8. Bapak Savero Hernando dan Bapak Wiliam Hernando selaku direktur dan *General Manager CV Arya Duta* yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
9. Bapak Kurnia dan Teh Mira serta seluruh pihak CV Arya Duta yang telah bersedia membantu peneliti dalam memberikan informasi yang dibutuhkan pada skripsi ini.
10. Shianne Nathania Limanto dan Erlina Sienny selaku saudara sepupu peneliti yang telah memberikan dukungan serta menjadi tempat bercerita peneliti yang selalu dengan sabar mendengarkan keluh kesah peneliti.
11. Ines Permata Lisan selaku cici mentor dan sahabat peneliti yang telah membantu banyak dalam memberikan arahan, dukungan, bantuan, dan masukan saat peneliti berada dalam dunia perkuliahan selama tujuh semester ini.
12. Tanti Kurnia Susanto dan Silvia Widjaja sebagai teman baik peneliti yang sering mendengarkan cerita, berbagi cerita, memberikan dukungan, dan membantu peneliti sejak dalam perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini.
13. Felicia Hadiwidjaja dan Janet Angeline Yonathan selaku teman baik peneliti sejak semester satu yang selalu memberikan semangat, bantuan, dan dukungan dalam perkuliahan serta penulisan skripsi ini hingga selesai.
14. Christine Elvia salah satu teman baik peneliti yang sering mendengarkan cerita, berbagi cerita, memberikan dukungan, dan semangat kepada peneliti baik dalam perkuliahan maupun pembuatan skripsi.
15. Seluruh jajaran ring 1, koordinator divisi, dan staff divisi mentor SIAP FE 2017 telah memberikan kenangan kepanitiaan terakhir di UNPAR yang sangat berkesan dan tak terlupakan.
16. Stephanie Ng, Diella Justinadia, Iwan Naldo, Odilia Bella, Anggi, dan Monica Adelia sebagai teman seperjuangan dalam menyusun skripsi ini yang senantiasa membantu dan memberikan dukungan serta semangat kepada peneliti.
17. Sharon Devita selaku sahabat dari SD sampai sekarang yang memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi walaupun terpisah jarak sangat jauh.

18. Cynthia Kang selaku sahabat dari SMA sampai sekarang yang memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi walaupun terpisah jarak sangat jauh.
19. Teman-teman tim lomba 2014 yang sudah bersama-sama berjuang keras untuk membanggakan Unpar.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih tedapat banyak kekurangan dan masih perlu untuk disempurnakan. Maka dari itu peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan wawasan, serta dapat dijadikan dasar untuk penelitian selanjutnya dalam meneliti proses produksi.

Bandung, Januari 2018

Cindy Witama

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	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 .....	9
2.1. Pemeriksaan.....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan .....	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan .....	10
2.2. Pemeriksaan Operasional .....	11
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.2. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan .....	12
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.5. Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomis .....	15
2.2.6. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional .....	16
2.3. Pengendalian Intern .....	21
2.3.1. Tujuan Pengendalian Intern .....	22
2.3.2. Komponen Pengendalian Intern.....	22
2.4. Proses Produksi .....	23
2.4.1. Pengertian Proses Produksi.....	24

2.4.2. Jenis-jenis Proses Produksi .....	24
2.4.3. Fungsi Produksi dan Manajemen Produksi.....	26
2.5. Perencanaan Produksi.....	27
2.5.1. Pengertian Perencanaan Produksi .....	27
2.5.2. Tujuan Perencanaan Produksi .....	28
2.6. Pengendalian Produksi .....	28
2.6.1. Pengertian Pengendalian Produksi.....	29
2.6.2. Manfaat Pengendalian Produksi.....	29
2.6.3. Fungsi dan Kegiatan Pengendalian Produksi .....	30
2.7. Perencanaan dan Pengendalian Produksi .....	32
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	34
3.1. Metode Penelitian .....	34
3.1.1. Sumber Data.....	34
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	38
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	39
3.2. Objek Penelitian .....	43
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	43
3.2.2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas.....	43
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi .....	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	54
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Penyusunan Program Kerja).....	61
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan) .....	68
4.3.1. Hasil Wawancara dengan <i>Production Section Head</i> (Kepala Bagian Produksi) tentang Permasalahan di Divisi Produksi secara Umum.....	68
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Staff</i> Bagian <i>Follow Up</i> Mengenai Permasalahan di Bagian <i>Follow Up</i> .....	74
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>Staff</i> Gudang Bahan Baku .....	78
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Mandor Bagian Rajut dan <i>Lingking</i> .....	81

4.3.5. Hasil Wawancara dengan Mandor Bagian <i>Finishing</i> .....	85
4.3.6. Hasil Wawancara dengan <i>Staff</i> Bagian Ekspedisi dan Administrasi Ekspor.....	89
4.3.7. Hasil Observasi Aktivitas Produksi CV Arya Duta .....	90
4.3.8. Analisis Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Berdasarkan Empat Aktivitas Utama dalam Perusahaan dan Hasil Perbandingan Jadwal Produksi dengan Aktual Produksi Serta Perhitungan Terkait Biaya- Biaya yang Dikeluarkan dalam Penyelesaian Pesanan Pelanggan.. .....	93
4.3.8.1. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Bagian dengan Jadwal Aktual Produksi.....	93
4.3.8.2. Analisis Penyebab Masalah berdasarkan Empat Aktivitas Utama Produksi dalam Perusahaan.....	119
4.3.8.3. Perhitungan Biaya yang ditanggung Perusahaan untuk Mengejar atau Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan .....	127
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi) .....	142
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi CV Arya Duta dalam Upaya Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan .....	180
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	185
5.1. Kesimpulan.....	185
5.2. Saran .....	188
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 2.1. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	12
Tabel 4.1. Jumlah Pengiriman Pesanan <i>Sweater</i> untuk Ekspor Januari Hingga Desember 2016 .....	56
Tabel 4.2. Jumlah Pengiriman Pesanan <i>Sweater</i> untuk Ekspor Januari Hingga Juni 2017 .....	57
Tabel 4.3. Jumlah Pesanan Ekspor dan Pengiriman Jalur Laut dan Jalur Udara Tahun 2016 .....	58
Tabel 4.4. Jumlah Pesanan Ekspor dan Pengiriman Jalur Laut dan Jalur Udara Awal Hingga Pertengahan Tahun 2017 .....	59
Tabel 4.5. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 1610.0165 .....	95
Tabel 4.6. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 1701.004 .....	98
Tabel 4.7. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 9075570/64.....	100
Tabel 4.8. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 9075250/64.....	103
Tabel 4.9. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 9075260/64.....	105
Tabel 4.10. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 0043470/65.....	107
Tabel 4.11. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 1004400/64.....	110
Tabel 4.12. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 0057550/65.....	113
Tabel 4.13. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 0055641/65.....	116
Tabel 4.13. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi <i>Order</i> 1013460/65.....	118

Tabel 4.15.	Perhitungan Biaya yang Ditanggung Perusahaan untuk Mengejar atau Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (1).....	129
Tabel 4.16.	Perhitungan Total Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal untuk Mengejar dan Mengatasi Keterlambatan untuk <i>Order</i> 1610.0165.....	132
Tabel 4.17.	Perhitungan Total Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal dan Hari Libur untuk Mengejar Keterlambatan untuk <i>Order</i> 1701.004.....	133
Tabel 4.18.	Perhitungan Total Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal untuk Mengejar Keterlambatan untuk <i>Order</i> 9075250/64.....	134
Tabel 4.19.	Perhitungan Total Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal untuk Mengejar dan Mengatasi Keterlambatan untuk <i>Order</i> 9075260/64.....	135
Tabel 4.20.	Perhitungan Biaya yang Ditanggung Perusahaan untuk Mengejar atau Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (2).....	137
Tabel 4.21.	Perhitungan TOTAL Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal untuk Mengejar dan Mengatasi Keterlambatan untuk <i>Order</i> 0057550/65.....	139
Tabel 4.22.	Perhitungan TOTAL Pegawai pada Seluruh Hari Lembur Normal dan Hari Libur untuk Mengejar dan Mengatasi Keterlambatan untuk <i>Order</i> 0055641/65.....	141

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	42
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV Arya Duta.....	44
Gambar 3.3. Bagan Alur Proses Produksi .....	53

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *General Manager* pada Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Observasi Tahap Perencanaan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Staff* Bagian *Follow Up* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Staff* Bagian Gudang Bahan Baku Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan Mandor Bagian Rajut dan Bagian *Linking* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Mandor Bagian *Finishing* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan *Staff* Bagian Ekspedisi dan Bagian Administrasi Ekspor Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 9. Hasil Observasi pada Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 10. Rekomendasi Kontrak Perjanjian CV Arya Duta dengan *Supplier*
- Lampiran 11. Rekapitulasi Penerimaan Bahan Baku dari *Supplier* CV Arya Duta
- Lampiran 12. Rekomendasi Kertas Petunjuk *Section* dan Nomor *Section* untuk Ditempel pada Rak
- Lampiran 13. Rekomendasi Kartu Persediaan CV Arya Duta untuk Ditempel pada Setiap Rak
- Lampiran 14. Rekomendasi Aturan Tertulis Mengenai Absensi dan Pencapaian Target bagi Seluruh Operator dan Pegawai Bagian Rajut, *Linking*, dan *Finishing* CV Arya Duta
- Lampiran 15. Rekomendasi Kartu Kerja Operator/ Pegawai CV Arya Duta
- Lampiran 16. Rekomendasi Jadwal dan Target Pengerjaan Bagian Rajut CV Arya Duta

- Lampiran 17. Rekomendasi *Form* Data Keluar Masuk Barang Produksi Divisi Rajut CV Arya Duta
- Lampiran 18. Rekomendasi Jadwal dan Target Pengerjaan Bagian *Linking* CV Arya Duta
- Lampiran 19. Rekomendasi *Form* Data Keluar Masuk Barang Produksi Divisi *Linking* CV Arya Duta
- Lampiran 20. Rekomendasi Jadwal dan Target Pengerjaan Bagian *Finishing* CV Arya Duta
- Lampiran 21. Rekomendasi *Form* Data Keluar Masuk Barang Produksi Divisi *Finishing* CV Arya Duta
- Lampiran 22. Rekomendasi *Moving Ticket* CV Arya Duta
- Lampiran 23. Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan dalam Aktivitas Produksi CV Arya Duta
- Lampiran 24. Rekomendasi Struktur Organisasi CV Arya Duta

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang memiliki perekonomian yang dapat dikatakan masih belum stabil. Perusahaan-perusahaan saling memperebutkan pangsa pasar untuk menjadi yang terdepan dalam industrinya. Berbagai upaya dilakukan semua pihak dalam perusahaan demi mencapai tujuannya yaitu untuk memperoleh laba. Namun pada kenyataannya dalam mencapai tujuan tersebut banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan, salah satunya adalah persaingan yang ketat. Tentunya perusahaan yang tidak memiliki keunggulan kompetitif maka dengan mudah tersingkir. Oleh karena itu agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, semua pihak dalam perusahaan harus mengusahakan dan memastikan agar seluruh aktivitas dalam perusahaan beroperasi dengan efektif dan efisien.

Perusahaan memiliki berbagai aktivitas sebagai komponen yang membentuk suatu kesatuan yang berjalan secara bersamaan. Aktivitas tersebut terdiri dari kegiatan yaitu pembelian, produksi, dan penjualan. Pada perusahaan manufaktur, aktivitas produksi adalah *core business* yang sangat berpengaruh bagi perusahaan. Proses produksi dalam perusahaan manufaktur bertujuan untuk mengubah dan mengolah *input* menjadi *output* berupa suatu produk. *Output* tersebut diharapkan dapat memberikan *value* bagi pelanggan yang pada akhirnya menciptakan kepuasan pelanggan. *Value* adalah kegunaan produk yang dihasilkan perusahaan dari sudut pandang *customer*. Namun kepuasan pelanggan tersebut sering kali tidak dirasakan pelanggan karena hilangnya *value* berupa manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk, akibat proses produksi yang tidak optimal. Hal tersebut dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan secara keuangan dan bukan keuangan. Kerugian keuangan yang dialami perusahaan dapat berupa menurunnya tingkat penjualan dan laba. Sementara kerugian bukan keuangan yang dapat dialami perusahaan berupa menurunnya citra perusahaan di mata publik.

Semua perusahaan saling berkompetisi untuk menjadi yang terbaik dengan membangun citra yang baik di mata publik, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur saat ini sedang bersaing dengan ketat, salah satunya juga industri tekstil. Industri tekstil ini juga terdiri dari beragam jenis usaha yang menghasilkan beragam produk. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tekstil adalah CV Arya Duta. CV Arya Duta ini bergerak di bidang rajut yang menghasilkan *sweater* atau pakaian hangat. CV Arya Duta ini kegiatan produksinya terbagi di dua tempat yaitu di Jalan Cijerah dan Jalan Kavling Industri, Bandung. *Sweater* yang dihasilkan CV Arya Duta dipasarkan dan dijual secara ekspor, namun terkadang CV Arya Duta juga melayani penjualan kepada pedagang lokal. CV Arya Duta melakukan proses produksi untuk menghasilkan produk *sweater* berdasarkan pesanan sesuai keinginan dan spesifikasi dari pelanggan.

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan agar memperoleh laba setinggi mungkin. Perusahaan harus memperhatikan *key success factor* yang merupakan kunci keberhasilan utama perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya sehari-hari demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Demikian pula dengan CV Arya Duta dalam menghasilkan produknya tentu saja harus memperhatikan *key success factor* seperti pemenuhan standar kualitas yang tinggi dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan masing-masing pelanggan. Walaupun dari segi kualitas CV Arya Duta sudah tidak diragukan lagi, namun pada kenyataannya CV Arya Duta sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang menyebabkan beban yang ditanggung perusahaan meningkat yaitu beban gaji pegawai yang lembur, beban pengiriman menggunakan jalur udara, beban *outsourc*e rajut sehingga pada akhirnya laba perusahaan menjadi tidak optimal. Keterlambatan penyelesaian pesanan CV Arya Duta disebabkan oleh berbagai faktor, faktor-faktor penyebab tersebut harus diidentifikasi agar dapat diperbaiki sehingga pada akhirnya dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan. Apabila hal tersebut dibiarkan, tentunya akan semakin merugikan perusahaan karena proses produksi semakin tidak efisien, tingkat keterlambatan penyelesaian pelanggan dapat meningkat dan pada akhirnya meningkatkan risiko hilangnya kepercayaan pelanggan terhadap CV Arya Duta. Hilangnya kepercayaan dari pelanggan adalah masalah buruk yang dapat mengancam keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang

karena tanpa adanya loyalitas dari pelanggan, perusahaan tentunya tidak dapat memperoleh laba secara optimal. Pihak manajemen CV Arya Duta saat ini masih belum menyadari bahwa sebenarnya penyebab dari keterlambatan penyelesaian pelanggan ini dapat diperbaiki.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV Arya Duta sangat dibutuhkan untuk mengidentifikasi aktivitas produksi dalam penyelesaian pesanan pelanggan yang tidak berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu melalui pemeriksaan operasional ini, peneliti juga bermaksud untuk membantu pihak manajemen perusahaan dengan memberikan rekomendasi agar perusahaan dapat menyelesaikan pesanan pelanggan dengan efektif dan efisien.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan peneliti, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan dari CV Arya Duta yang dibahas dalam penelitian ini. Berikut identifikasi masalah yang diteliti oleh peneliti dalam melakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV Arya Duta :

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur produksi yang selama ini dijalankan CV Arya Duta ?
2. Apa saja faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV Arya Duta ?
3. Berapa besar kerugian yang ditanggung oleh perusahaan dari keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi ?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pesanan pelanggan ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka peneliti menentukan tujuan dari penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur produksi yang selama ini dijalankan CV Arya Duta.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV Arya Duta.

3. Mengetahui besar kerugian yang ditanggung oleh perusahaan dari keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pesanan pelanggan.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak berikut ini :

1. Bagi perusahaan (CV Arya Duta)

Melalui penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat lebih memahami penyebab timbulnya permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pihak manajemen perusahaan agar lebih memahami bahwa pemeriksaan operasional sangat berperan penting dan dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Selanjutnya pihak manajemen perusahaan juga diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang terdapat di perusahaan tersebut dengan menggunakan hasil penelitian dan menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan peneliti agar perusahaan dapat menyelesaikan pesanan pelanggan dengan efektif dan efisien.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai aktivitas produksi dalam industri tekstil. Selain itu, peneliti juga memperoleh kesempatan untuk mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang telah didapat selama masa perkuliahan. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu peneliti mengasah *softskills* dalam hal berkomunikasi dan bekerja sama dengan berbagai pihak dalam perusahaan maupun pihak lain yang berkaitan. Peneliti juga berharap dapat mengasah pemikiran dan kemampuan dalam hal menganalisis proses produksi dan melakukan pemeriksaan operasional.

3. Bagi pembaca

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam industri tekstil. Selain itu peneliti juga berharap agar hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi pihak-pihak yang mungkin melakukan pemeriksaan operasional

terhadap perusahaan lain dalam industri yang sejenis untuk mengatasi permasalahan yang sejenis.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Di tengah persaingan usaha yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki *competitive advantage*. Menurut Kotler, dkk. (2012:234) *competitive advantage* adalah keunggulan atas pesaing yang diperoleh dengan memberikan kepada pelanggan *value* yang lebih besar, misalnya melalui harga yang lebih murah atau penyediaan manfaat lebih. *Competitive advantage* ini dapat diperoleh perusahaan salah satu caranya adalah dengan memperbaiki kegiatan operasi agar menjadi lebih efektif dan efisien. Apabila perusahaan memiliki kegiatan operasi yang efektif dan efisien maka perusahaan dapat melakukan kegiatan operasi dengan lebih hemat dari segi biaya ataupun lebih tepat dari segi waktu. Penghematan biaya dan ketepatan waktu tersebut merupakan keunggulan yang dapat menjadikan suatu perusahaan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya sehingga pada akhirnya perusahaan tersebut lebih diminati oleh *customer*.

Oleh karena itu, dibutuhkan peranan pemeriksaan operasional agar suatu perusahaan dapat memperbaiki operasi perusahaannya sehari-hari sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) yaitu sebagai proses analisis operasi intern serta aktivitas-aktivitas untuk mengidentifikasi area yang sekiranya membutuhkan perbaikan demi mencapai perkembangan yang berkelanjutan. Proses pemeriksaan operasional tersebut dilakukan dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan dalam perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:21) perusahaan dikatakan efektif jika perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisien menurut Reider (2002:13) berarti perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut.

Reider (2002:28) menyatakan bahwa pemeriksaan operasional dilaksanakan dengan tujuan untuk menilai kinerja, membandingkan, mengidentifikasi kesempatan untuk melakukan perbaikan, dan memberikan rekomendasi kepada perusahaan berdasarkan *best practice*. Pencapaian tujuan dari

pemeriksaan operasional tersebut dapat tercapai apabila setiap tahapan dalam proses pemeriksaan operasional dilakukan secara benar dan tepat sasaran. Pemeriksaan operasional dilaksanakan dalam lima tahapan menurut Reider (2002:38) yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap penelitian lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, serta tahap pelaporan. Melalui tahapan-tahapan tersebut pemeriksa operasional dapat mengidentifikasi serta memperbaiki aktivitas perusahaan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Masing-masing tahapan pemeriksaan operasional memegang peranan penting untuk mendukung keberhasilan pemeriksaan operasional.

Perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang usaha penciptaan barang harus memastikan bahwa aktivitas produksi yang berjalan telah efektif dan efisien, cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Walaupun semua bagian dalam perusahaan juga penting dan saling berkaitan untuk mendukung keberlangsungan suatu perusahaan, namun proses produksi dalam perusahaan manufaktur dianggap sebagai aktivitas paling utama yang sangat mempengaruhi dan berdampak bagi perusahaan. Assauri (2008:105) menyatakan produksi adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Kegiatan produksi perusahaan terdiri dari banyak tahap, masing-masing tahapan tersebut harus dipastikan memberikan nilai tambah bagi produk yang nantinya dibeli oleh pelanggan. Setidaknya terdapat lima *key success factor* menurut Horngren dkk. (2015:30) yang harus diperhatikan perusahaan dalam menciptakan kepuasan pelanggan yaitu biaya, kualitas, waktu, inovasi, dan keberlanjutan. Faktor biaya yang dimaksud menurut Horngren dkk. (2015:30) yaitu perusahaan cenderung menginginkan biaya yang terjadi di perusahaannya seminimal mungkin. Faktor kualitas menurut Horngren dkk. (2015:30) mengacu pada ekspektasi kualitas yang baik oleh pelanggan, sementara faktor waktu berarti ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor inovasi menurut Horngren dkk. (2015:30) adalah dasar kesuksesan perusahaan. Apabila perusahaan menerapkan keempat *key success factor* tersebut menurut Horngren dkk. (2015:30) maka faktor keberlanjutan perusahaan juga senantiasa meningkat.

Perusahaan seharusnya dapat mengatur serta merencanakan sedemikian rupa proses produksi dengan memperhatikan dan mempertimbangkan pula *key success factor* yang dimiliki perusahaan tersebut agar dapat memenuhi pesanan pelanggannya secara efektif dan efisien. Perencanaan produksi menurut Assauri (2008:181) yaitu 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. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan suatu alat berupa dokumen perencanaan produksi yang biasa disebut *Master Production Schedule* (MPS). MPS menurut Romney dan Steinbart (2015:421) menginformasikan berapa banyak dan kapan setiap produk harus diproduksi berdasarkan hasil pengolahan informasi mengenai pesanan pelanggan, ramalan penjualan, dan tingkat persediaan produk jadi. MPS tersebut kemudian seharusnya dibandingkan dengan data hasil produksi aktual sebagai salah satu bentuk pengendalian yang baik terhadap proses produksi perusahaan. Dengan adanya MPS tersebut diharapkan proses produksi perusahaan menjadi lebih terarah, lebih mudah untuk dievaluasi, dan dapat dijadikan sebagai dasar perencanaan serta alat pertanggungjawaban yang jelas bagi divisi produksi suatu perusahaan. MPS tersebut juga dapat dijadikan acuan untuk memenuhi target produksi dalam rangka memenuhi pesanan pelanggan suatu perusahaan.

Tujuan akhir dari proses produksi perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur khususnya perusahaan yang menerapkan sistem *by order* adalah untuk memenuhi pesanan pelanggan. Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pesanan-pesanan pelanggannya karena mengabaikan perencanaan yang seharusnya dijadikan acuan dalam melaksanakan aktivitas produksi sehingga waktu dalam pelaksanaan aktivitas produksinya tidak efektif dan tidak efisien. Apabila pesanan pelanggan dari suatu perusahaan banyak yang terlambat, bukan hanya pihak pelanggan saja yang dirugikan namun pihak perusahaan itu sendiri juga. Kerugian yang dialami perusahaan yang sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggannya yaitu dapat berupa menurunnya kepuasan pelanggan yang dapat berujung pada pindahnya pelanggan ke perusahaan lain yang bergerak dalam bidang sejenis ataupun

bertambahnya biaya yang harus ditanggung perusahaan tersebut sebagai konsekuensi dari keterlambatan. Kerugian yang dapat timbul misalnya yaitu adanya biaya lembur, penanggungan biaya ongkos kirim tambahan, dan biaya untuk melakukan *outsourcing*. Semua perusahaan tentunya tidak ingin menanggung kerugian maupun biaya yang lebih tinggi dan sudah sewajarnya apabila perusahaan ingin mengejar laba seoptimal mungkin. Untuk itu, permasalahan seperti keterlambatan penyelesaian pesanan yang terjadi di suatu perusahaan harus diatasi dengan mencari tahu penyebab masalahnya, yang kemudian penyebab masalah tersebut harus diidentifikasi melalui pemeriksaan operasional agar dapat diperbaiki.

Kemudian permasalahan dan penyebab yang telah teridentifikasi tersebut dianalisis agar dihasilkan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai bagi perusahaan. Penerapan dan pelaksanaan rekomendasi yang diajukan ke perusahaan agar perusahaan dapat menyelesaikan pesanan pelanggan dengan efektif dan efisien.