

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI MASALAH KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA CV ANUGERAH)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Trianne Sukmaanthoneta Sumolang
2014130155**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**OPERATIONAL REVIEW IN THE PRODUCTION PROCESS
TO REDUCE THE PROBLEM OF DELAY CUSTOMER
ORDERS COMPLETION
(A CASE STUDY IN CV ANUGERAH)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Trianne Sukmaanthoneta Sumolang
2014130155**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

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



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI MASALAH
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN
PELANGGAN (STUDI KASUS PADA CV ANUGERAH)**

Oleh:

**Trianne Sukmaanthoneta Sumolang
2014130155**

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,


Gery Raphael Lusanjaya, SE.,MT

Pembimbing Skripsi,


Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Trianne Sukmaanthoneta Sumolang
Tempat, tanggal lahir : Ujung Pandang, 30 April 1996
NPM : 2014130155
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI UNTUK MENGURANGI MASALAH KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN (STUDI KASUS PADA CV ANUGERAH)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :
Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak 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 : Juli 2018

Pembuat pernyataan : Trianne S Sumolang



(Trianne S Sumolang)

ABSTRAK

Perkembangan globalisasi mengakibatkan perusahaan menghadapi tantangan yang cukup besar yaitu adanya perdagangan bebas yang mengakibatkan dunia usaha memiliki persaingan yang cukup ketat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan keunggulan bersaing agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu cara agar perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing yaitu perusahaan harus dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dilihat dari segi kualitas yang baik, harga yang kompetitif dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan. Jika penyelesaian proses produksi dan pengiriman kepada pelanggan selalu tepat waktu maka akan menciptakan kepercayaan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Jika kepercayaan tersebut meningkat maka kepuasan pelanggan dan keunggulan bersaing pun dapat meningkat.

Dalam industri manufaktur, proses produksi merupakan bagian yang cukup penting. Oleh karena itu, perlu dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk melihat apakah sudah berjalan efektif dan efisien. Melalui pemeriksaan operasional dapat diketahui masalah dan kelemahan yang sedang dialami oleh perusahaan dan mencari penyebab terjadinya masalah agar dapat diberikan rekomendasi untuk mengatasi masalah tersebut.

Masalah yang dialami oleh CV Anugerah sebagai objek penelitian yaitu keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengurangi masalah keterlambatan penyelesaian pelanggan pada CV Anugerah. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif analitis. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data tersebut diperoleh melalui wawancara, observasi, pengumpulan data-data tertulis perusahaan dan studi kepustakaan. Kemudian data tersebut diolah menggunakan teknik kualitatif dan kuantitatif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang dialami CV Anugerah selama bulan Oktober 2017-Maret 2018 yaitu rata-rata 54,33% dari total pesanan setiap bulan. Total kerugian selama bulan Oktober 2017-Maret 2018 yang dialami oleh perusahaan akibat masalah tersebut sebesar Rp 7.004.079. Keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan disebabkan oleh 5 faktor yaitu faktor (1) bahan baku, (2) metode, (3) manusia, (4) mesin dan (5) lingkungan. Dari 5 faktor tersebut, penyebab keterlambatan lebih didominasi oleh faktor metode. Tetapi, faktor bahan baku, mesin dan juga metode sangat dipengaruhi oleh faktor manusia. Oleh karena itu, faktor manusia juga yang dapat mempengaruhi penyebab terjadinya masalah keterlambatan penyelesaian pelanggan. Selain itu juga sifat dari penyebab masalah ada yang bersifat *controllable* dan *uncontrollable*. Sifat penyebab masalah lebih didominasi oleh yang bersifat *controllable* yang merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Untuk itu, penulis memberikan rekomendasi kepada perusahaan sebagai langkah perbaikan dan diharapkan melalui rekomendasi tersebut dapat membantu perusahaan untuk dapat mengurangi masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Kata Kunci: Pemeriksaan Operasional, Produksi, Keterlambatan Penyelesaian Pesanan

ABSTRACT

Globalization has a huge impact on the business world. The big challenge that must be faced is the existence of a free trade policy that leads to tight competition in the business world. Companies are required to increase the competitive advantage in order to maintain its going concern. Increasing competitiveness can be done through customer satisfaction, and customer satisfaction can be influenced by several aspects, such as good product quality, competitive prices and timeliness in completing orders. If the completion of the production and delivery process to the customer is always on time then it will create customer trust on the company's performance. If such trust increases, customer satisfaction and competitiveness can increase.

In the manufacturing industry, the production process is one of the important stages. Therefore, it is necessary to examine the operational processes of production to determine whether the process is running effectively and efficiently. Through the operational review is expected to identify the problems and weaknesses faced by the company. Further the cause of the problem can be found, and to be given recommendations to overcome the problem.

CV Anugerah as the object of research has problems in the production process that is the delay in completion of customer orders. Therefore, it is necessary to conduct an operational review on the production process to reduce the problem of delay in completion of customer order in CV Anugerah. The research method used in this research is analytical descriptive method. Sources of data used in this study are primary data and secondary data, obtained through interviews, observations, company written data, and literature study. Furthermore, the data is processed using qualitative and quantitative techniques.

From the results of the research, it can be seen that the delay in completion of customer orders experienced by CV Anugerah during the period of October 2017 to March 2018, is averaged 54.33% of the total orders every month. In Consequences, total losses experienced by the company during the period of October 2017 to March 2018 due to the problem amounted to Rp 7,004,079. Delays in the completion of customer orders are caused by 5 factors: (1) raw materials, (2) methods, (3) human, (4) machines, and (5) environment. From the five factors above, the cause of delay is more dominated by method factors. However, the factors of raw materials, machines and methods are strongly influenced by human factors. Hence, human factors can also affect the cause of the problem of delay in completion of customer orders. In addition, the cause of the problem has two categories, namely controllable and uncontrollable. The cause of the problem in CV Anugerah is more dominated by the controllable category, which are the factors that can be controlled by the company. Base on that, the author have given recommendations to the company in the form of improvement measures, and hope that the recommendations can help the company to reduce the problem of delay in completion of customer orders.

Keywords: Operational Review, Production, Delay in Orders Completion

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Untuk Mengurangi Masalah Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus Pada CV Anugerah)” dengan baik. Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi di Universitas Katolik Parahyangan .

Dalam penelitian yang dilakukan dan penyelesaian skripsi ini melalui berbagai hambatan tetapi berkat dukungan dari semua pihak maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Maka penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada :

1. Mama Sukmayanti dan Alm.Papa Terry yang selalu menjadi penyemangat dalam menyusun skripsi ini dan selalu senantiasa mendoakan dan memberikan kasih sayang kepada penulis.
2. Kakak Rendy, Kakak Laurin dan Kak Gloria yang senantiasa menghibur dan mendukung penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs.,Ak.,MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan yang baik dan meluangkan waktu bagi penulis agar skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih untuk setiap masukan dan arahan yang sangat berguna.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi dan selaku dosen wali yang senantiasa mendukung penulis dan memberi masukan dan arahan selama masa studi di Unpar.
5. Dosen penguji saat sidang.
6. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga dan berguna bagi penulis selama penulis menuntut ilmu di Unpar.
7. Pemilik CV Anugerah yang telah mengizinkan penulis mengambil data dan melakukan penelitian selama proses penyusunan skripsi.

8. Bapak Suryadi selaku kepala produksi dan Bapak Gunawan selaku *general manager* CV Anugerah yang senantiasa membantu penulis dalam mengambil data dan selalu terbuka dalam memberikan penjelasan mengenai perusahaan.
9. Mba Ayu dan Bapak Herry yang selalu membantu penulis untuk mendapatkan beasiswa selama penulis berkuliah di Unpar.
10. Teman-teman seperjuangan selama di Unpar : Shelia, Amanda, Linda, Melodi, Angel, Wina, Vania, Shierly, Melvina, Putri, Angel, Marlina yang selalu menemani selama penulis berkuliah di Unpar dan selalu membantu ketika penulis mengalami kesulitan saat masa studi di Unpar.
11. Sahabat sejak SMP yaitu Feibe Nira dan Nola yang selalu memberikan semangat dan selalu mau meghibur ketika penulis sedang mengalami kepenatan dalam menyusun skripsi ini
12. Sahabat SMA yaitu Maria Yolanda yang senantiasa memberikan kata-kata bijak dan memberikan motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
13. Kakak Desi yang telah membantu menerjemahkan abstrak ke dalam Bahasa Inggris yang baik dan benar
14. Kakak pelayan Pelkat Pelayanan Anak : Kak Tasha, Kak Tita, Kak Cinthia, Kak Betty, Kak Desi, Kak Filla, Kak Friska, Kak Olen, Kak Iska, Kak Nona, Kak Regina, Kak Sarce, Kak Rere, Kak Selma, Kak Susi, Kak Syl, Kak Sarah, Kak Supin, Kak Terry, Kak Daren, Kak Ezhaldo, Kak Fergie yang selalu memberikan inspirasi, semangat, doa dan motivasi agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
15. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi pihak yang membutuhkan, tetapi skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan penulis. Oleh karena itu peneliti mengharapkan saran dan kritik bagi penulis untuk menyempurnakan skripsi ini. Terima kasih.

Bandung, Juli 2018

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
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 Tipe-tipe Pemeriksaan.....	9
2.2 Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1 Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2 Pengertian ekonomis, efisiensi dan efektivitas.....	10
2.2.3 Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4 Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.5 Jenis-jenis pemeriksaan operasional.....	13

2.2.6 Keterbatasan Pemeriksaan Operasional	14
2.2.7 Tahap Pemeriksaan Operasional	15
2.3 Produksi	19
2.3.1 Pengertian Proses Produksi	19
2.3.2 Perencanaan Proses Produksi	20
2.3.3 Pengawasan Proses Produksi	20
2.3.4 Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi	21
2.4 Ketepatan Waktu Produksi	21
2.5 Pengendalian Internal	22
2.6 <i>Opportunity Cost</i>	26
2.7 Diagram Sebab Akibat (<i>Cause and Effect Diagrams / Fishbone Diagrams</i>)	26
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	27
3.1 Metode penelitian	27
3.1.1 Sumber Data	27
3.1.2 Variabel Penelitian	28
3.1.3 Teknik Pengumpulan Data	28
3.1.4 Teknik Pengelolaan Data	29
3.1.5 Kerangka Penelitian	29
3.2 Objek penelitian	33
3.2.1 Sejarah Singkat Perusahaan	33
3.2.2 Proses Produksi Perusahaan	33
3.2.3 Struktur Organisasi	35
3.2.4 <i>Job Description</i>	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	39

4.2 <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	60
4.3 <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan).....	62
4.3.1 Melakukan wawancara kepada <i>general manager</i> dan kepala produksi mengenai kebijakan dan prosedur proses produksi.....	63
4.3.2 Melakukan wawancara kepada pekerja di departemen produksi mengenai pemahaman proses produksi, kendala yang sering terjadi dan kenyamanan pekerja dalam melakukan proses produksi.....	68
4.3.3 Melakukan observasi secara langsung mengenai fasilitas dan keadaan pabrik dan kegiatan proses produksi	70
4.3.4 Menganalisa faktor penyebab terjadinya keterlambatan penyelesaian pelanggan menggunakan <i>fishbone diagrams</i>	76
4.3.5 Menganalisa sifat faktor penyebab masalah keterlambatan penyelesaian pelanggan.....	82
4.4 <i>Development of Review and Finding Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	84
4.4.1 <i>Statement of Condition</i> (Pernyataan Kondisi).....	84
4.4.2 <i>Criteria</i> (Kriteria)	85
4.4.3 <i>Cause</i> (Penyebab).....	85
4.4.4 <i>Effect</i> (Dampak)	89
4.4.5 <i>Recommendation</i> (Rekomendasi).....	90
4.5 Peran Pemeriksaan Operasional Untuk Membantu Mengurangi Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pelanggan	94
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT PENULIS

DAFTAR TABEL

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	32
Tabel 4.1 Data Jumlah Keseluruhan Pesanan Pelanggan dan Keterlambatan Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 sampai dengan Maret 2018	43
Tabel 4.2 Data Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 sampai dengan Maret 2018	45
Tabel 4.2 (lanjutan) Data Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 sampai dengan Maret 2018	46
Tabel 4.2 (lanjutan) Data Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 sampai dengan Maret 2018	47
Tabel 4.2 (lanjutan) Data Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 sampai dengan Maret 2018	48
Tabel 4.3 Presentase Lama Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Oktober 2017 – Maret 2018	48
Tabel 4.4 Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	51
Tabel 4.4 (lanjutan) Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	52
Tabel 4.4 (lanjutan) Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	53
Tabel 4.4 (lanjutan) Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	54
Tabel 4.4 (lanjutan) Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	55

Tabel 4.4 (lanjutan) Perhitungan Biaya Kesempatan yang Hilang Bulan Oktober 2017 - Maret 2017	56
Tabel 4.5 Data Kerugian yang dialami Perusahaan	57
Tabel 4.6 Hasil Observasi Terhadap Fasilitas Pabrik dan Kegiatan Proses Produksi	71
Tabel 4.6 (lanjutan) Hasil Observasi Terhadap Fasilitas Pabrik dan Kegiatan Proses Produksi	72
Tabel 4.6 (lanjutan) Hasil Observasi Terhadap Fasilitas Pabrik dan Kegiatan Proses Produksi	73
Tabel 4.6 (lanjutan) Hasil Observasi Terhadap Fasilitas Pabrik dan Kegiatan Proses Produksi	74
Tabel 4.7 Sifat dari Faktor Penyebab Masalah Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	82
Tabel 4.7 (lanjutan) Sifat dari Faktor Penyebab Masalah Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Fishbone Diagrams</i>	26
Gambar 4.1 <i>Fishbone diagrams</i> faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pelanggan	81
Gambar 4.2 Contoh <i>Form</i> Perintah Kerja	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Jalan

Lampiran 2 Catatan Perintah Untuk Produksi

Lampiran 3 Catatan Buku Order

Lampiran 4 Catatan Barang Yang Telah Di Produksi

Lampiran 5 Foto Dokumentasi Proses Produksi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang penelitian

Seiring dengan perkembangan globalisasi, perusahaan menghadapi tantangan yang cukup besar yaitu dengan adanya perdagangan bebas sehingga mengakibatkan persaingan yang cukup ketat. Dengan berkembangnya perdagangan bebas yang membuat tidak adanya batas dalam perdagangan antar individu atau antar perusahaan yang berada di negara yang berbeda. Dengan tidak adanya batas perdagangan antar negara maka munculah persaingan dagang yang ketat antar perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Maka perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan harus mengikuti perubahan-perubahan yang ada sehingga perusahaan tidak kalah dalam persaingan.

Salah satu cara agar perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing, perusahaan harus dapat menciptakan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*). Kepuasan konsumen ini dapat dicapai dengan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen baik dari segi kualitas ataupun nilai. Perusahaan juga dapat menawarkan harga yang kompetitif. Selain faktor harga, faktor yang cukup penting agar perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan.

Keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat diakibatkan oleh kurang efektif dan efisiennya jalannya proses produksi dalam perusahaan. Keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat berakibat menurunnya kepuasan konsumen terhadap layanan yang perusahaan berikan. Jika kepuasan konsumen terus menurun, dapat berakibat hilangnya kepercayaan pelanggan dan jika keterlambatan ini terus berulang, dapat membuat konsumen beralih ke pesaing dan tidak mau lagi

menggunakan produk ataupun jasa yang perusahaan berikan. Selain itu juga, akibat dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat menimbulkan biaya seperti biaya lembur dan biaya penambahan sumber daya manusia dan hilangnya biaya kesempatan (*opportunity cost*) sehingga dapat membuat kerugian bagi perusahaan dan dapat menurunkan laba perusahaan. Maka perusahaan harus memastikan agar proses produksi dapat berjalan efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

CV Anugerah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang membuat *divan* dan *headboard* pada *springbed*. CV Anugerah mempunyai kantor pusat dan pabrik yang berada di jalan Rancaekek Bandung. CV Anugerah pun sudah mempunyai pelanggan tetap yaitu salah satu pabrik kasur merk ternama di Indonesia, selain itu CV Anugerah juga memiliki pelanggan di berbagai provinsi di Pulau Jawa. Dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan CV Anugerah terus meningkatkan pelayanan kepada konsumen seperti memastikan kualitas bahan baku dengan baik, dapat mengikuti permintaan dari konsumen, memperbaharui kualitas dari barang jadi yang diproduksi, dan memastikan *packaging* dengan baik agar barang dapat sampai ke tangan konsumen dengan baik.

CV Anugerah memproduksi *divan* dan *headboard* berdasarkan pesanan dari pelanggan. Prosesnya berawal dari pesanan pelanggan, pelanggan memberikan spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan dan memberikan desain kepada CV Anugerah. Lalu CV Anugerah membuat sampel dari spesifikasi dan desain yang diberikan oleh pelanggan. Setelah itu, sampel diberikan kepada pelanggan untuk persetujuan, setelah pelanggan menyetujui sampel yang diberikan, maka pelanggan dan CV Anugerah melakukan negosiasi harga dan penetapan waktu pengerjaan penyelesaian barang. Jika harga dan waktu penyelesaian telah disepakati, maka CV Anugerah memulai proses produksi sesuai dengan pesanan pelanggan.

Tetapi dalam kenyataan saat proses produksi CV Anugerah terkadang memiliki kendala, yaitu CV Anugerah belum dapat memenuhi ketepatan waktu penyelesaian pelanggan yang sudah disepakati diawal. Perusahaan sering mengalami keterlambatan setiap bulannya. Dari total pesanan yang diterima oleh perusahaan,

terdapat 54,33% pesanan tersebut mengalami keterlambatan. Salah satu, kendala keterlambatan ini dialami karena bahan baku *divan* dan *headboard* yang berasal dari kayu, terkadang ada beberapa kayu memiliki kandungan air yang cukup tinggi sehingga dibutuhkan proses pengeringan yang lebih lama. Keadaan ini dapat membuat proses produksi menjadi terhambat dari perencanaan awal karena bahan baku yang masih belum siap untuk digunakan. Selain itu, keterlambatan penyelesaian pelanggan dikarenakan perencanaan awal yang kurang baik, saat melakukan perhitungan awal pengerjaan tidak memperhatikan kejadian-kejadian yang tidak terduga seperti waktu pengeringan tambahan untuk kayu dan keterlambatan datangnya bahan baku. Selain itu juga, CV Anugerah belum memanfaatkan kapasitas produksi dan sumber daya manusia dengan optimal.

Jika seringnya terjadi keterlambatan penyelesaian pelanggan ini dapat mengakibatkan konsumen menjadi tidak puas dan kepercayaan konsumen menjadi menurun. Lalu, CV Anugerah juga akan kehilangan keunggulan dalam bersaing dan jika keterlambatan ini terus berulang dapat mengakibatkan konsumen beralih ke pesaing. Keterlambatan penyelesaian ini mengindikasikan bahwa proses produksi yang dijalankan oleh CV Anugerah belum berjalan efektif dan efisien. Selama ini, perusahaan belum melakukan pemeriksaan operasional pada CV Anugerah, maka pemeriksaan operasional ini sangat penting dilakukan dan diharapkan dengan dilakukannya pemeriksaan operasional ini dapat membantu perusahaan untuk menemukan aktivitas-aktivitas yang belum berjalan efektif dan efisien dan menemukan penyebab-penyebab terjadinya masalah di CV Anugerah. Sehingga melalui pemeriksaan operasional ini dapat mampu memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, CV Anugerah harus mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses produksi guna mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan agar perusahaan dapat bersaing dan tidak kehilangan kepercayaan dari pelanggan. Maka beberapa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa sering terjadi keterlambatan proses produksi dalam menyelesaikan pesanan pelanggan serta berapa besar kerugian CV Anugerah akibat hal tersebut?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
3. Bagaimana peran pemeriksaan operasional untuk membantu mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, berikut ini merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh penulis, yaitu:

1. Mengetahui seberapa sering terjadi ketelambatan proses produksi dalam menyelesaikan pesanan pelanggan dan besar kerugian yang dialami akibat keterlambatan tersebut
2. Mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan
3. Mengetahui dan menjelaskan peran pemeriksaan operasional untuk membantu mengurangi masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa beberapa pihak sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini, diharapkan penulis mendapatkan gambaran secara langsung mengenai teori-teori pemeriksaan operasional dan mengaplikasikan dalam dunia nyata. Penulis juga diharapkan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman untuk mengatasi masalah yang sering terjadi di perusahaan sehingga dapat menyesuaikan teori yang didapatkan dengan kondisi perusahaan. Selain itu juga, melalui penelitian ini dapat menambah wawasan yang lebih luas mengenai proses produksi suatu perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menemukan masalah-masalah yang terjadi di perusahaan. Selain itu juga,

diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada pihak manajemen mengenai peran pemeriksaan operasional yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan.

3. Bagi pembaca

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan pembaca memperoleh pengetahuan dan wawasan lebih luas mengenai penerapan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi. Selain itu juga, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan bila melakukan pemeriksaan operasional terkait proses produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pelanggan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia bisnis saat ini, perusahaan harus mampu bersaing secara ketat dengan pesaing. Agar dapat bertahan dalam persaingan, perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). *Competitive advantage* dapat tercapai bila perusahaan mampu menjalankan usahanya dengan efektif dan efisien agar dapat terus bertahan ditengah-tengah persaingan. Perusahaan harus mampu mempunyai nilai yang lebih di mana pelanggan. Persaingan tidak hanya mengenai harga jual, tetapi juga perlu diperhatikan mengenai kualitas produk dan ketepatan waktu penyelesaian pesanan pelanggan dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Jika perusahaan memiliki harga jual yang rendah tetapi selalu mengalami keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan maka dapat membuat kehilangan kepercayaan pelanggan dan perusahaan dapat kehilangan pelanggan. Selain itu juga, dengan adanya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dapat menimbulkan biaya tambahan dan hilangnya *opportunity cost* bagi perusahaan dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Dengan adanya persaingan tersebut, maka perusahaan perlu meningkatkan proses produksinya agar dapat berjalan efektif dan efisien. Proses produksi merupakan suatu hal yang cukup penting bagi kelangsungan perusahaan. Bila proses produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien maka perusahaan akan kalah dalam persaingan.

Ketika perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien maka tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan dapat menurun.

Masalah yang sedang dihadapi oleh CV Anugerah yaitu terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan dengan waktu yang dijanjikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Hal ini membuat *complain* dari pelanggan karena pesannya belum tersedia pada waktu tanggal penetapan pengiriman. Dengan kata lain, perusahaan belum dapat menjalankan kegiatan operasional dalam mengelola proses produksi dengan efektif dan efisien.

Salah satu cara agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan proses produksi berjalan dengan efektif dan efisien maka diperlukannya pemeriksaan operasional atas proses produksi. Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan operasional merupakan sebuah pemeriksaan operasi yang dilaksanakan dari sudut pandang manajemen dalam upaya mengevaluasi tingkat ekonomis, efisiensi dan efektifitas baik sebagian maupun semua kegiatan operasi yang terbatas pada apa yang menjadi kebutuhan manajemen.

Pemeriksaan operasional dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi area-area yang belum berjalan secara efektif dan efisien dengan ditemukannya *critical area* atau *critical problem*. Reider (2002:70) menyatakan *critical area* adalah kondisi dimana perusahaan memiliki potensi masalah yang akan terjadi di masa depan sedangkan *critical problem* adalah kondisi dimana perusahaan sedang menghadapi masalah yang harus segera diperbaiki. Tujuan dari pemeriksaan operasional yaitu untuk menilai kinerja dari perusahaan, mengidentifikasi peluang perbaikan dan mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Agar dapat tercapai tujuan dari pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:39) pemeriksaan operasional melalui lima tahap, yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program phase*), tahap kerja lapangan (*field work phase*), tahap mengembangkan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendation phase*), tahap pelaporan (*reporting phase*).

Melalui tahapan-tahapan operasional, maka dapat ditemukan faktor-faktor yang menyebabkan masalah bagi perusahaan dan menemukan rekomendasi yang dapat

diberikan kepada perusahaan. Melalui rekomendasi tersebut, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan *competitive advantage* nya dengan mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan dapat mengurangi kerugian-kerugian yang timbul akibat dari keterlambatan penyelesaian pelanggan.