

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN DAN
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN DISTRIBUSI PADA
PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA PT CHITOSE INTERNASIONAL TBK)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Levi Oktaviani Wahyatno

2014130219

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018

**OPERATIONAL REVIEW ON SALES AND PRODUCTION ACTIVITY IN
ATTEMPT TO REDUCE NUMBER OF CUSTOMER DISTRIBUTION DELAY
(CASE STUDY IN PT CHITOSE INTERNASIONAL TBK)**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete the requirement of
a Bachelor Degree in Economics*

By:

Levi Oktaviani Wahyatno

2014130219

*PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAMME
Accredited based on the Decree of BAN – PT
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018*

BANDUNG

2018

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI
PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN DAN
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN DISTRIBUSI PADA
PELANGGAN
(STUDI KASUS PADA PT CHITOSE INTERNASIONAL TBK)**

Oleh:

Levi Oktaviani Wahyatno
2014130219

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Levi Oktaviani Wahyatno

Tempat, tanggal lahir : Garut, 21 Oktober 1996

Nomor pokok : 2014130219

Program studi : Akuntansi

Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN DAN PRODUKSI UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN DISTRIBUSI PADA PELANGGAN

(STUDI KASUS PADA PT CHITOSE INTERNASIONAL TBK)

Dengan,

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

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun 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 kesarjanaan.

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

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

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

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Agustus 2018

Pembuat pernyataan :



Levi Oktaviani Wahyatno

ABSTRAK

Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan membuat produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Saat ini pasar *furniture* tumbuh pesat khususnya di Indonesia. PT Chitose Internasional Tbk merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar yang bergerak di bidang *furniture* dan telah menjadi merek terkemuka di Indonesia. Masalah sering kali terjadi pada aktivitas penjualan khususnya bagian distribusi yaitu berupa keterlambatan distribusi pada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk. Oleh karena itu, PT Chitose Internasional Tbk membutuhkan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan dan produksi untuk mengurangi keterlambatan distribusi pada pelanggan.

Aktivitas penjualan merupakan hal penting untuk mempertahankan dan mengembangkan keuntungan perusahaan, salah satunya melalui kegiatan distribusi. Kegiatan distribusi merupakan kegiatan menyalurkan produk kepada pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan sendiri atau dengan menggunakan bantuan pihak ketiga. Untuk menilai apakah aktivitas penjualan khususnya bagian distribusi sudah berjalan dengan efektif dan efisien, diperlukan pemeriksaan operasional untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pada area yang perlu diperbaiki agar aktivitas operasinya lebih efektif, efisien, dan ekonomis.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder. Peneliti memperoleh data primer dari wawancara dan observasi, sedangkan untuk data sekunder didapatkan dari data yang tersedia di perusahaan seperti profil perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, target produksi, target penjualan, realisasi produksi, realisasi penjualan, jumlah jam kerja lembur karyawan, daftar harga produksi dan harga jual produk, persentase keterlambatan distribusi pada pelanggan, dan daftar harga distribusi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Sedangkan objek pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk mengurangi keterlambatan distribusi pada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk.

Dari pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa aktivitas penjualan khususnya kegiatan distribusi perusahaan belum memadai. Distribusi produk pada pelanggan sering terjadi keterlambatan karena kurangnya koordinasi antara bagian penjualan dan bagian produksi sehingga menyebabkan jumlah produksi kurang. Hal ini menyebabkan selama periode Juli-Desember 2017, terdapat biaya tambahan untuk lembur karyawan yang harus ditanggung perusahaan untuk melakukan produksi tambahan sebesar Rp 68.860.605,- dan biaya tambahan untuk distribusi berupa sewa jasa angkutan sebesar Rp 273.000.000,-. Selain itu distribusi produk terlambat juga disebabkan karena penundaan dan pembatalan distribusi oleh pelanggan. Hal ini menyebabkan adanya *opportunity cost* berupa pendapatan bunga bank dari biaya investasi persediaan yang ditunda pengirimannya dan dibatalkan pemesanannya sehingga pembayaran yang diterima perusahaan lebih lama dari yang seharusnya sebesar Rp 2.563.824,75,-. Rekomendasi yang diberikan peneliti untuk mengatasi masalah kurangnya produk jadi yang tersedia yaitu dengan membuat dokumen Perencanaan Produksi dan Penjualan untuk diisi dengan estimasi penjualan setiap minggunya. Untuk masalah keterlambatan distribusi produk pada pelanggan, peneliti memberikan rekomendasi untuk melakukan penyesuaian terhadap jadwal distribusi yaitu 20 hari jika produk harus diproduksi di bagian *assembling* dan 30 hari jika produk masih harus diproduksi dari awal proses produksi, dihitung dari tanggal pesanan diterima. Untuk mengatasi terjadinya pembatalan pesanan oleh pelanggan, perusahaan dapat membuat kontrak tertulis dan menetapkan kebijakan bagi pelanggan untuk membayar *down payment* 30% dari total pembayaran.

Kata Kunci: Pemeriksaan Operasional, Penjualan, Produksi, Distribusi, Keterlambatan Distribusi

ABSTRACT

Along with the increasingly competitive business competition, companies are required to have a competitive advantage by making products that can meet customer needs and satisfaction. Currently, the furniture market is growing rapidly, especially in Indonesia. PT Chitose Internasional Tbk is one of the largest manufacturing companies engaged in the furniture and has become a leading brand in Indonesia. Problems often occur in sales activities, especially the distribution of distribution in the form of delay in the customer PT Chitose International Tbk. Therefore, PT Chitose International Tbk requires an operational review of sales activities and production to reduce distribution delays to customers.

Sales activity is important to maintain and develop the company's profits, one of them through distribution activities. Distribution activity is an activity of distributing products to customers by the company itself or by using the help of third parties. To assess whether sales activities, especially distribution sections, are running effectively and efficiently, the operational review is needed to identify weaknesses in areas that need improvement so that their operations are more effective, efficient and economical.

The research method used in this research is descriptive study method. Source of data obtained comes from primary data and secondary data. The researcher obtained the primary data from interview and observation, while for secondary data obtained from data available in company such as company profile, organizational structure, job description, production target, sales target, production realization, sales realization, employee overtime hours, production and product selling price, percentage of distribution delay to customer, and price list of distribution. Data collection techniques used were field studies and literature studies. While the object of this study is an operational examination of sales activities to reduce the delay in distribution of customers PT Chitose International Tbk.

Based on the operational review that has been done, the researchers found that sales activities, especially the company's distribution activities have not been adequate. Distribution of products to customers often occurs, delays due to lack of coordination between the sales and parts of production resulting in less production. This causes during the period of July-December 2017, there is an additional cost for overtime employees to be borne by the company to perform an additional production of Rp 68.860.605,- and the additional cost for the distribution of rental services is Rp 273.000.000,-. In addition, late of product distribution is also due to delays and cancellations of distribution by customers. This causes an opportunity cost in the form of bank interest income from the inventory investment cost which is postponed and the order is canceled so that the payment received by the company is longer than it should be Rp 2.563.824,75, -. The recommendation given by the researcher to solve the problem of the lack of ready-made product is by making Production and Sales Planning document to be filled with estimated sales every week. For the problem of delaying the distribution of products to the customer, the researcher recommends to make adjustments to the distribution schedule that is 20 days if the product must be manufactured in the assembling section and 30 days if the product still has to be produced from the beginning of the production process, calculated from the date the order is received. To solve customer order cancellation, the company can make a written contract and set policy for the customer to pay down payment 30% from total payment.

Keywords:Operational Review, Sales Activity, Production, Distribution, Distribution Delay

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan penyertaan-Nya, peneliti menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Penjualan dan Produksi Untuk Mengurangi Keterlambatan Distribusi Pada Pelanggan” (Studi Kasus Pada PT Chitose Internasional Tbk) tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi tingkat S-1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini peneliti mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, sehingga peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam pembuatan skripsi ini, yaitu:

1. Orang tua peneliti yang selalu memberikan dukungan doa, motivasi, kasih sayang, inspirasi, dan terutama dukungan finansial kepada peneliti selama peneliti berkuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. Sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan ilmu, bimbingan, masukan, saran bagi peneliti selama menyusun skripsi sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
3. Direktur, Manajer, dan Staf divisi Penjualan PT Chitose Internasional Tbk yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Amelia Limijaya, SE., M.Acc.Fin. selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran, dan motivasi kepada peneliti selama menjalani masa perkuliahan.
5. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Unpar khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu, pengalaman, nasihat selama peneliti menuntut ilmu di Unpar.
6. Dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Monica Adelia, Vina Marselina, Hana Kezia, dan Martin Hanjaya selaku sahabat peneliti sejak awal perkuliahan serta Kevin Budiarto dan Gianina Karina selaku teman seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi, yang selalu memberikan semangat, motivasi, saran, masukan selama mengerjakan skripsi ini.

8. Teman-teman Unpar 1 (Alanna Deborah, Anthony Tannu, Chandra Eka, Dodi Sah, Friscillia, Jasmine Feivel, Togu Alexander, dan Yoel Samuel) serta teman-teman Unpar 11 (Citra Novariana, Dendy Rhamadan, Felicia Natashya, Fifi Natalia, Jordi Loanda, Sarah Debby, Valensya, dan Yonathan Tandayu) selaku teman-teman komsel peneliti yang memberikan dukungan motivasi, doa, dan selalu menemani peneliti dalam mengerjakan skripsi ini.
9. Teman-teman Leader Unpar (Dian Irawan, Grace Budiman, Grace Christa, Jane Nathania, Jeremmy Joseph, Jeremy Gunawan, Jofiandy Nathanael, Josephine Christina, Julian Anderson, Monica Kezia, Nathania Tiffany, Reinald Nathaniel, Sabrina Wissen, Stefan Anderson, Stella Larissa, Stella Nathania, Valerio Fanama, Yola Rininta, dan Zefanya Tirza) selaku teman-teman sepelayanan yang memberikan semangat, dukungan doa, dan turut membentuk karakter peneliti hingga seperti sekarang.
10. Edwin Prajna Adistana, Vania Suherman, Yosha Boaz, Gideon Hadisoewono, Bobby Benjamin, dan Andry Pratama yang selalu ada saat peneliti memerlukan tempat cerita dan saran, memberikan motivasi dan doa, serta mengingatkan peneliti untuk mengatur prioritas selama penyusunan skripsi ini.
11. Teman-teman masa kecil peneliti (Dian Meliani, Monica Natalia, Novely Silaban, Stella Setiadi, Glory S, Miki Suharman, dan Michael Hidayat) yang selalu memberikan semangat dan membantu peneliti selama masa-masa perkuliahan.
12. Teman-teman Akuntansi Unpar 2014 yang selalu memberikan dukungan dan kerjasama selama masa perkuliahan.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penelitian skripsi ini sehingga kritik dan saran dari pembaca akan sangat bermanfaat bagi peneliti. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Juli 2018

Levi Oktaviani Wahyatno

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan.....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional	9
2.2.1. Pengertian Efektif, Efisien, dan Ekonomis	10
2.2.2. Tujuan Umum Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Tujuan Khusus Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional	11
2.2.5. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional	12
2.2.6. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Aktivitas Penjualan	15
2.3.1. Pemeriksaan Umum Pengendalian Aktivitas Penjualan	15
2.3.2. Pemeriksaan Khusus Pengendalian Aktivitas Penjualan	16
2.4. Aktivitas Produksi.....	17
2.4.1. Pengertian Produksi	17
2.4.2. Perencanaan Produksi	17
2.4.3. Tujuan Perencanaan Produksi	18
2.4.4. Jenis-jenis Perencanaan Produksi	18

2.5. Aktivitas Distribusi	18
2.5.1. Alternatif Distribusi Produk Pada Pelanggan	19
2.5.2. Manajemen Logistik dan Distribusi	20
2.5.3. Pengendalian Terhadap Aktivitas Distribusi	21
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	23
3.1. Metode Penelitian	23
3.1.1. Sumber Data	23
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	24
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	26
3.1.4. Kerangka Penelitian	26
3.2. Objek Penelitian	30
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	30
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan	31
3.2.3. Gambaran Produk Perusahaan	31
3.2.4. Struktur Organisasi Perusahaan	32
3.2.5. Deskripsi Pekerjaan	33
3.2.6. Gambaran Umum Kegiatan Penjualan	35
3.2.7. Merek Dagang dan Kategori Jenis Produk Perusahaan	38
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	39
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja)	51
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	54
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Manajer Penjualan PT Chitose Internasional Tbk Mengenai Kebijakan dan Prosedur Penjualan yang Diterapkan Perusahaan	54
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Staf Penjualan Mengenai Alur Penerimaan Pesanan Hingga Distribusi Barang Pada Aktivitas Penjualan Secara Lebih Detail dan Mendalam ...	58
4.3.3. Hasil Observasi Terkait Aktivitas Penjualan	62
4.3.4. Menghitung Besarnya Biaya Lembur yang Ditanggung Perusahaan Akibat Tidak Terpenuhinya Jumlah Produk Pesanan Pelanggan	68

4.3.5. Menghitung Besarnya Biaya Tambahan Distribusi Produk Kepada Pelanggan Karena Distribusi Dilakukan Dalam Dua Kali Pengiriman Dan <i>Opportunity Cost</i> Dari Nilai Investasi Persediaan Karena Ditunda Pengirimannya dan Dibatalkan Pesanannya Oleh Pelanggan.....	72
4.4. <i>Development of Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	87
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Penjualan Untuk Mengurangi Keterlambatan Distribusi Pada Pelanggan	101
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1. Kesimpulan.....	106
5.2. Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1.	Lima Jenis Produk Utama PT Chitose Internasional Tbk 42
Tabel 4.2.	Jumlah Produksi dan Jumlah Penjualan Lima Jenis Produk Utama Periode Juli-Desember 2017..... 43
Tabel 4.3.	Rekapitulasi Jumlah Produksi dan Jumlah Penjualan Lima Jenis Produk Utama Chitose Periode Juli-Desember 2017..... 46
Tabel 4.4.	Persentase Jumlah Keterlambatan Distribusi Pada Pelanggan Periode Juli-Desember 2017..... 50
Tabel 4.5.	Jumlah Minimum Pesanan Setiap Kategori Produk Chitose..... 55
Tabel 4.6.	Target dan Realisasi Jumlah Produksi dan Penjualan Lima Jenis Produk Utama Merek Chitose Periode Juli-Desember 2017..... 71
Tabel 4.7.	Perhitungan Biaya Tambahan Lembur Karyawan Periode Juli 2017-Januari 2018..... 76
Tabel 4.8.	Daftar Harga Jual dan Biaya Produksi Lima Produk Chitose Periode Bulan Juli-Desember 2017..... 77
Tabel 4.9.	Jumlah Keterlambatan Pendistribusian Produk Pada Pelanggan Periode Juli-Desember 2017..... 81
Tabel 4.10.	Perhitungan Banyaknya Truk Angkutan Untuk Tambahan Distribusi Periode Juli-Desember 2017..... 82
Tabel 4.11.	Pengelompokkan Distribusi Produk Kepada Pelanggan Berdasarkan Kota Tujuan Distribusi Periode Juli-Desember 2017 .. 83
Tabel 4.12.	Rekapitulasi Distribusi Produk Berdasarkan Kota Tujuan Periode Juli-Desember 2017 84
Tabel 4.13.	Biaya Tambahan Pengiriman Produk Pada Pelanggan Akibat Keterlambatan Distribusi Periode Juli-Desember 2017..... 86
Tabel 4.14.	Pengelompokkan Jenis Keterlambatan Distribusi Berdasarkan Status Pesanan Periode Juli-Desember 2017..... 88
Tabel 4.15.	Perhitungan Biaya Investasi Akibat Pelanggan Menunda Pengiriman Barang Status Pesanan: <i>Pending</i> Periode Juli-Desember 2017 90

Tabel 4.16.	Perhitungan Pendapatan yang Hilang Akibat Pelanggan Membatalkan Pesanan Periode Juli-Desember 2017	90
-------------	---	----

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Penjualan Untuk Mengurangi Keterlambatan Distribusi Pada Pelanggan PT Chitose Internasional Tbk.....	29
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Chitose Internasional Tbk	32

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Dengan Manajer Penjualan PT Chitose Internasional Tbk Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Dengan Manajer Penjualan PT Chitose Internasional Tbk Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara Dengan Staf Penjualan PT Chitose Internasional Tbk Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Hasil Observasi Aktivitas Penjualan PT Chitose Internasional Tbk Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Dengan Manajer Akuntansi PT Chitose Internasional Tbk Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Data Target dan Realisasi Jumlah Produksi dan Penjualan Produk Merek Chitose Periode Juli-Desember 2017
- Lampiran 7. Data Perhitungan Lembur Karyawan Produksi Periode Juli-Desember 2017
- Lampiran 8. Data Harga Jual dan Harga Produksi Seluruh Produk Chitose Per Tahun 2017
- Lampiran 9. Data Distribusi Tambahan Produk Ke Pelanggan PT Chitose Internasional Tbk Periode Juli-Desember 2017
- Lampiran 10. Data Jumlah Pesanan Produk Chitose yang Mengalami Keterlambatan Distribusi Akibat Penundaan Pesanan Oleh Pelanggan Periode Juli-Desember 2017
- Lampiran 11. Rekomendasi Dokumen Perencanaan Produksi dan Penjualan PT Chitose Internasional Tbk
- Lampiran 12. Rekomendasi Surat Perjanjian Jual Beli

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan membuat produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Jika perusahaan mampu unggul dalam persaingan di pasar, maka perusahaan juga akan mampu meningkatkan laba. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan labanya adalah dengan menghasilkan produk yang memiliki kualitas terbaik sesuai standar yang memenuhi harapan pelanggan dan mendistribusikan produknya tepat waktu. Jika perusahaan tidak memenuhi kriteria yang diharapkan oleh pelanggan tersebut dan tidak memiliki aktivitas penjualan yang tepat, maka perusahaan dapat kehilangan peluang untuk meningkatkan penjualan dan mendapatkan laba yang lebih tinggi.

Saat ini pasar *furniture* tumbuh pesat khususnya di Indonesia, bukan saja pengusaha lokal yang memasarkan produknya tetapi juga pengusaha dari mancanegara seperti Jepang dan Swedia turut memasarkan produknya di Indonesia. Dengan meningkatnya persaingan seperti ini, perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *furniture* dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas produk sehingga perusahaan unggul dalam persaingan bisnis yang didukung dengan perencanaan aktivitas penjualan yang tepat. Salah satu perencanaan aktivitas penjualan yang dirancang yaitu membuat perencanaan distribusi barang ke pelanggan tepat waktu.

Namun, perencanaan aktivitas penjualan yang telah dirancang oleh perusahaan seringkali tidak sejalan dengan penerapannya. Umumnya, terdapat kendala yang seringkali dihadapi oleh perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *furniture* yaitu ketersediaan barang yang tidak mencukupi pesanan pelanggan, distribusi penjualan yang terhambat kepada pelanggan, dan tingkat penjualan yang tidak memenuhi target. Kendala tersebut dapat menimbulkan tambahan biaya yaitu berupa penambahan biaya lembur karyawan untuk melakukan produksi tambahan, biaya pengiriman dan jasa kurir yang bertambah karena perusahaan harus mengirimkan kembali sisa barang yang belum terkirim yang dikarenakan jumlah pesanan tidak dapat terpenuhi langsung, serta *opportunity cost*

berupa pendapatan bunga bank yang hilang dari biaya investasi persediaan yang ditunda pengirimannya dan dibatalkan pemesanannya sehingga pembayaran yang diterima perusahaan lebih lama dari yang seharusnya. Karena adanya penambahan biaya-biaya ini perusahaan mendapatkan dampak yaitu terjadinya penurunan laba perusahaan. Selain itu, perusahaan dituntut untuk menekankan aspek efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dalam proses kegiatan penjualannya. Usaha yang dapat dilakukan agar aktivitas penjualan efektif, efisien, dan ekonomis adalah melakukan pengendalian terhadap kualitas produk, proses distribusi produk, dan aktivitas penjualan itu sendiri.

Sebagai salah satu perusahaan manufaktur terbesar yang bergerak di bidang *furniture*, PT Chitose Internasional Tbk telah menjadi merek terkemuka di Indonesia dan 34 negara tujuan ekspornya. Untuk dapat menempatkan produk lebih dekat lagi dengan pelanggan, PT Chitose Internasional Tbk menghadapi tantangan penjualan yaitu dengan mengembangkan jaringan pemasaran dan distribusi yang sudah ada, bekerjasama dengan *retailer* modern dan supermarket, menjalani *direct selling (business to customer)* serta penjualan *online*.¹ *Direct selling* PT Chitose Internasional Tbk dilakukan melalui kerjasama dalam proyek besar seperti kerjasama dengan AEON Mall dan Astra. Sedangkan penjualan secara *online* dilakukan dengan pemesanan langsung melalui *website* resmi PT Chitose Internasional Tbk dan melalui toko *online* MatahariMall.

PT Chitose Internasional Tbk dalam menjalankan aktivitas penjualannya menghadapi masalah yaitu sering terjadinya keterlambatan pengiriman barang dari divisi penjualan ke pelanggan yang melebihi batas waktu pengiriman yang dijanjikan. Beberapa pelanggan juga pernah membatalkan pesanan karena perusahaan tidak dapat memenuhi jumlah barang pada pesanan yang telah disepakati sebelumnya. Akibatnya terdapat biaya tambahan yang timbul karena keterlambatan pengiriman kepada pelanggan yaitu berupa penambahan biaya untuk membayar gaji lembur karyawan yang mengerjakan produksi tambahan dan biaya pengiriman dan jasa kurir yang bertambah karena perusahaan harus mengirimkan kembali sisa barang yang belum terkirim yang dikarenakan jumlah pesanan tidak dapat terpenuhi langsung. Perusahaan juga mengalami “kerugian” karena adanya penundaan pengiriman barang dan pembatalan pesanan dari pelanggan sehingga timbul

¹ PT Chitose Internasional Tbk, “Melayani Pelanggan Untuk Menjangkau Dunia”, diakses dari <https://www.chitose-indonesia.com/tentang-kami/>

opportunity cost berupa pendapatan bunga bank yang hilang dari biaya investasi persediaan yang ditunda pengirimannya dan dibatalkan pemesanannya sehingga pembayaran yang diterima perusahaan lebih lama dari yang seharusnya.

Untuk mengatasi keterlambatan pengiriman barang ke pelanggan dan mengatasi pembatalan pesanan dari pelanggan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut, dibutuhkan suatu pemeriksaan operasional terkait aktivitas penjualan untuk mengetahui penyebab terjadinya masalah. Dengan demikian, peneliti dapat memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomis aktivitas penjualan untuk mengurangi tingkat keterlambatan distribusi pada pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian masalah yang telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian, berikut merupakan rumusan masalah yang dibahas pada aktivitas penjualan dalam penelitian ini:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur aktivitas penjualan yang dilakukan PT Chitose Internasional Tbk selama ini?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan distribusi barang kepada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk terlambat?
3. Berapa besar biaya tambahan yang timbul dan *opportunity cost* akibat distribusi barang kepada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk terlambat?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk mengurangi tingkat keterlambatan distribusi pada pelanggan di PT Chitose Internasional Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, berikut merupakan tujuan yang ingin dicapai peneliti dari pemeriksaan operasional atas aktivitas operasi penjualan di perusahaan:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur aktivitas penjualan yang dilakukan PT Chitose Internasional Tbk selama ini.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan distribusi barang kepada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk terlambat.

3. Menganalisis besar biaya tambahan yang timbul dan *opportunity cost* akibat distribusi barang kepada pelanggan PT Chitose Internasional Tbk terlambat.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk mengurangi tingkat keterlambatan distribusi pada pelanggan di PT Chitose Internasional Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak yang terkait dalam penelitian ini. Berikut merupakan kegunaan penelitian bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi perusahaan

Melalui penelitian yang dilakukan oleh peneliti, diharapkan perusahaan dapat mengetahui akar masalah yang menjadi penyebab ketersediaan barang yang tidak mencukupi pesanan pelanggan, distribusi penjualan yang terhambat kepada pelanggan, dan tingkat penjualan yang tidak memenuhi target dalam beberapa periode terakhir ini. Juga diharapkan perusahaan mengetahui dampak dari permasalahan tersebut serta mampu menyelesaikan permasalahan tersebut melalui rekomendasi yang ditawarkan oleh peneliti.

2. Bagi pembaca

Harapan peneliti bagi para pembaca yaitu hasil penelitian ini dapat menjadi sarana untuk belajar mengenai pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan khususnya untuk masalah keterlambatan distribusi produk kepada pelanggan, serta penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber literatur bagi pembaca yang akan melakukan studi dalam bidang yang sama.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menjadi salah satu kesempatan bagi peneliti untuk dapat terjun langsung ke dunia nyata untuk menyelesaikan permasalahan praktis dan mengaplikasikan seluruh ilmu yang telah dipelajari selama masa perkuliahan. Selain itu, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi peneliti khususnya dalam bidang pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Semakin kompetitif lingkungan bisnis saat ini, semakin diperlukannya kemampuan untuk unggul dalam persaingan dalam sebuah perusahaan. Menurut Frinces (2011) yang dikutip oleh Sunyoto (2015:8), terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif, diantaranya yaitu perusahaan harus melakukan pengiriman yang tepat waktu. Aspek tersebut berkaitan dengan usaha perusahaan untuk menentukan *strategi* penjualan yang tepat.

Kegiatan penjualan merupakan hal penting untuk mempertahankan dan mengembangkan keuntungan perusahaan. Menurut Romney dan Steinbart (2015:413), aktivitas penjualan merupakan kesatuan aktivitas bisnis dan berkaitan dengan pengelolaan informasi kegiatan operasi yang menyediakan produk dan jasa untuk pelanggan dan memperoleh pembayaran atas penjualan tersebut. Aktivitas penjualan memiliki empat aktivitas utama yaitu aktivitas pesanan penjualan, pengiriman barang, penagihan penjualan, dan penerimaan kas. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut sehingga dapat unggul dalam bersaing terkait dengan aktivitas penjualan dengan cara melakukan pengiriman yang tepat waktu.

Jika terjadi keterlambatan distribusi barang pada pelanggan, maka timbul biaya-biaya tambahan seperti biaya untuk membayar gaji lembur karyawan yang mengerjakan produksi tambahan, biaya pengiriman dan jasa kurir yang bertambah karena perusahaan harus mengirimkan kembali sisa barang yang belum terkirim yang dikarenakan kuantitas pesanan tidak dapat terpenuhi langsung, dan timbulnya *opportunity cost* berupa pendapatan bunga bank yang hilang dari biaya investasi persediaan yang ditunda pengirimannya dan dibatalkan pemesanannya sehingga pembayaran yang diterima perusahaan lebih lama dari yang seharusnya. Untuk mendapatkan informasi biaya-biaya tersebut, perlu dilakukan analisis dan perbandingan antara jumlah produksi barang dengan jumlah pesanan pelanggan untuk mencari tingkat ketersediaan barang yang memadai, dan membandingkan waktu pengiriman yang dijanjikan dengan waktu pengiriman yang sebenarnya untuk mencari tingkat keterlambatan distribusi kepada pelanggan. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menghitung berapa besar pemborosan yang terjadi di perusahaan akibat distribusi barang kepada pelanggan terlambat.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai proses untuk menganalisis kegiatan operasi dan aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi pada area yang perlu diperbaiki. Proses pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis dan mengidentifikasi area yang bermasalah, menentukan penyebab dan dampak dari masalah tersebut, kemudian memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperbaiki area yang bermasalah tersebut. Area yang bermasalah merupakan area operasi yang berjalan tidak efektif dan efisien.

Suatu perusahaan dikatakan efektif, menurut Reider (2002:22) yaitu apabila aktivitas-aktivitas perusahaan yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Perusahaan dikatakan efektif dalam aktivitas penjualan apabila perusahaan dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan dan melakukan pengiriman yang tepat waktu kepada pelanggan. Sedangkan perusahaan dikatakan efisien, menurut Reider (2002:21) yaitu apabila metode yang digunakan perusahaan dalam menggunakan sumber daya sudah optimal. Optimal yang dimaksudkan adalah menggunakan sumber daya dengan biaya yang rendah tetapi dapat menciptakan hasil yang maksimal. Efisiensi dalam aktivitas penjualan tercapai apabila biaya penjualan aktual tidak melebihi biaya penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan pada level penjualan tertentu.

Untuk menemukan area yang bermasalah di perusahaan, terdapat lima tahap dalam pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:38) tahap tersebut adalah *planning phase*, *work programs phase*, *field work phase*, *development of findings and recommendations phase*, dan *reporting phase*. Menurut Reider (2002:38), pada tahap pertama yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), peneliti mengumpulkan data operasi perusahaan dengan cara melakukan wawancara dan observasi. Data yang terkumpul ini membantu peneliti pada tahap awal penelitian untuk menentukan *critical area* atau *critical problem*.

Tahap kedua yaitu tahap program kerja (*work programs phase*). Menurut Reider (2002:38) tahap ini adalah tahap peneliti menyusun langkah-langkah kerja pemeriksaan yang sistematis berdasarkan *critical area* atau *critical problem* yang sudah ditetapkan pada tahap pertama. Pada tahap kedua ini peneliti menyusun langkah kerja yang menjadi dasar dalam melakukan pemeriksaan lapangan.

Menurut Reider (2002:38), tahap ketiga adalah tahap pemeriksaan lapangan (*field work*) di mana peneliti melaksanakan semua program kerja yang telah disusun untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap dan menganalisis lebih lanjut tentang bagaimana efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan dan pengendalian yang diterapkan.

Tahap keempat adalah tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendations phase*). Menurut Reider (2002:38), pada tahap ini peneliti mengembangkan temuan-temuan yang telah diperoleh pada tahap pemeriksaan lapangan. Hasil dari temuan tersebut membantu peneliti untuk menyusun rekomendasi perbaikan yang diberikan kepada perusahaan. Beberapa atribut pendukung pada tahap ini yaitu dikelompokkan berdasarkan kondisi, kriteria, dampak, penyebab dan rekomendasi. Rekomendasi yang diberikan harus dapat diterapkan oleh perusahaan agar proses pemasaran dan penjualan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Tahap terakhir adalah tahap pelaporan (*reporting phase*). Menurut Reider (2002:38), peneliti menyusun laporan hasil pemeriksaan yang bermanfaat bagi perusahaan dan juga sebagai panduan agar perusahaan dapat mengurangi tingkat ketersediaan barang yang tidak mencukupi pesanan pelanggan, distribusi penjualan yang terhambat kepada pelanggan, dan penjualan yang tidak memenuhi target. Dengan adanya pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan, perusahaan diharapkan dapat mengurangi tingkat keterlambatan distribusi pada pelanggan.