

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS
PRODUKSI DALAM UPAYA UNTUK MENGURANGI
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN
PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV KS)**

Samudra



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Ferrent Angeline
2015130124**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION
ACTIVITY IN EFFORT TO REDUCE THE DELAY OF
CUSTOMER ORDERS' COMPLETION
(Case Study at CV KS)**

Sandi w



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
For a Bachelor Degree in Economics

**By:
Ferrent Angeline
2015130124**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAM
(Accredited based on the Degree of BAN – PT
No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI DALAM
UPAYA UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN
PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV KS)

Oleh:

Ferrent Angeline

2015130124

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Studi Akuntansi,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gery", written over a white background.

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Samuel", written over a white background.

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

PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,
Nama : Ferrent Angeline
Tempat, Tanggal Lahir : Jambi, 06 Juli 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015130124
Program Studi : S1 Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI DALAM
UPAYA UNTUK MENGURANGI KETERLAMBATAN PENYELESAIAN
PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV KS)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, S.E., M.M., 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 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: Januari 2019

Pembuat pernyataan: Ferrent Angeline



ABSTRAK

Perusahaan yang bergerak pada bidang sablon dan *printing* memiliki tujuan untuk mencapai laba yang seoptimal mungkin dengan memperhatikan kualitas dan ketepatan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan pelanggan. Namun, dalam beroperasi perusahaan mengalami masalah, yaitu keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu biaya lembur karyawan dan biaya listrik saat lembur, serta kerugian berupa kompensasi atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan sehingga menyebabkan laba perusahaan menjadi kurang optimal dan kepuasan pelanggan menjadi menurun. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan pada perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi perusahaan sehingga dapat meningkatkan keseluruhan aktivitas perusahaan yang efektif, efisien, dan ekonomis dan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Aktivitas produksi merupakan aktivitas utama pada perusahaan bidang manufaktur yang menambah atau menciptakan nilai guna pada suatu barang atau jasa. Aktivitas produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dapat menyebabkan masalah yang berujung pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil wawancara dan observasi, dan data sekunder pada penelitian ini seperti jadwal aktual produksi, SOP, peraturan pada karyawan, dan data lembur karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah menganalisis penyebab dan dampak terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan perhitungan biaya dan kerugian yang ditanggung oleh perusahaan terkait keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi dalam upaya untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan (studi kasus CV KS).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perusahaan memiliki kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Dari bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018, rata-rata keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan terhadap pesanan sebesar 63,54% dan terhadap unit pesanan sebesar 70,79%. Kelemahan-kelemahan perusahaan tersebut dianalisis dengan menggunakan *fishbone diagram*. Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa aktivitas produksi pada perusahaan tidak efektif dan tidak efisien. Peneliti menemukan faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yaitu faktor manusia sebesar 30%, faktor mesin sebesar 10%, faktor metode sebesar 30%, faktor bahan baku sebesar 15%, dan faktor lingkungan sebesar 15% terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Perusahaan mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan setiap bulannya sehingga jumlah biaya saat lembur untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dan kerugian yang ditanggung perusahaan terkait keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan adalah Rp 56.113.051,16 selama bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Juni 2018. Terdapat beberapa rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, seperti menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan dan melakukan pendokumentasian yang memadai dengan tidak menggabungkan formulir lembar kerja pada departemen-departemen tertentu. Pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten dan berkala oleh perusahaan dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan dan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien.

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

ABSTRACT

Companies that are engaged in printing have the aim of achieving optimal profit by paying attention to the quality and timeliness needed to complete customer orders. However, the company has an operation problem, namely the delay of customer orders' completion which causes companies to spend to pursue delays of customer orders' completion, namely the cost of employee overtime and electricity costs for overtime, as well as losses in the form of compensation for delay of customer orders' completion. It causes company profit to be less optimal profits for company and decrease customer satisfaction. Therefore, operational review is needed to identify the causes of delays of customer orders' completion that occur in the company.

Operational review is the process of evaluating a company so that it can improve the overall activities of the company that are effective, efficient and economical and make continuous improvements. Production activity is the main activity in manufacturing companies that add or create use value for an item or service. Ineffective and inefficient production activities can cause problems that lead to delays of customer orders' completion.

The method used in this study is a descriptive study. Data sources used in this research are primary data, namely the results of interviews and observations, and secondary data in this study such as the actual production schedule, SOP, regulations on employees, and employee overtime data. Data collection techniques in this research are field studies and literature studies. Data processing techniques used are analyzing the causes and effects of the delay in the completion of customer orders and the calculation of costs and losses borne by the company regarding the delay in completing customer orders. The object of research is an operational review of production activities in effort to reduce the delay of customer orders' completion (CV KS case study).

Based on the results of interviews and observations, company has weaknesses that cause delays in customer orders' completion. From January 2018 to June 2018, the average delay of customer orders' completion on orders is 63,54% and on order unit is 70,79%. The company's weaknesses were analyzed using fishbone diagrams. Based on the results of the analysis, it can be seen that production activities in the company are ineffective and inefficient. The researcher revealed factors that caused delays in completing customer orders, namely manpower factors by 30%, machine factors by 10%, method factors by 30%, material factors by 15%, and environmental factors by 15% on delay of customer order's completion. The company experienced delay of customer orders' completion every month so that the total costs for overtime and losses incurred by the company regarding the delay of customer orders' completion were Rp 56,113,051.16 during January 2018 to June 2018. There are several recommendations obtained from operational checks that can be carried out by the company in an effort to reduce the delay in completing customer orders. Companies should implement reward and punishment system for employees, a reminder system for ordering raw materials, and conducting adequate documentation by not incorporating worksheet forms with certain departments. Operational review must be carried out consistently and periodically by the company to overcome problems that occur in the company and can operate effectively and efficiently.

Keywords: operational review, production activity, delay of customer orders' completion.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat karunia dan rahmat-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi dalam Upaya untuk Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus pada CV KS)” diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama masa perkuliahan hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi, peneliti sangat bersyukur karena telah mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan, bimbingan, perhatian, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih juga untuk seluruh pengetahuan, waktu, tenaga, perhatian, dan semua informasi yang diberikan.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku ketua program studi Akuntansi.
4. Ibu Dr. Paulina Permatasari, S.E., M.Ak., CMA, CSRS., CSRA. selaku dosen wali yang selalu memberikan dukungan dan masukan selama tujuh semester perkuliahan.
5. Ibu Muliawati, S.E., M.Si., Ak. yang telah memberikan kesempatan dan pengalaman kepada peneliti untuk melakukan rekapitulasi laporan tahunan perusahaan.
6. Para dosen penguji mata kuliah pembulat pada sidang skripsi.
7. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmu dan arahnya kepada peneliti selama masa perkuliahan.
8. Ibu Isti selaku manajer CV KS yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
9. Bapak Evan dan Bapak Ranran serta seluruh pihak CV KS yang telah bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini.

10. Junaidi yang selalu memberikan dukungan kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
11. Jambandoeng yang bersama-sama dengan peneliti dari Jambi ke Bandung untuk mengikuti perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan dan selalu berbagi cerita dan tawa selama masa perkuliahan.
12. Marvella dan Regina Rosaria yang selalu mendukung dan memberikan bantuan serta menjadi teman yang baik bagi peneliti selama masa perkuliahan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
13. Seluruh pengurus HMPSA 2017/2018 yang telah berbagi cerita dan memberikan pengalaman-pengalaman baru kepada peneliti selama masa perkuliahan.
14. Jessica Ferkim, Kevin Thomas, Cynthia Octaviani, Rina, dan Bernardus Paramarta selaku teman baik peneliti yang sering berbagi cerita apapun dan memberikan dukungan selama masa perkuliahan hingga selesainya pembuatan skripsi.
15. Valencia, Erlyn, Jessica Ferkim, Kevin Thomas, Cynthia Octaviani, dan Edwin Pratama selaku teman lomba yang memberikan pengalaman baru bagi peneliti dan memberikan dukungan pada masa perkuliahan hingga penulisan skripsi.
16. Teman-teman tim lomba 2015 yang bersama-sama berusaha membanggakan Unpar.
17. Theresia Octa, Erlyn, Lily Kartawirawan, Delaura Arni, dan Eligius Alvin selaku teman baik peneliti dan selalu memberikan dukungan dalam perkuliahan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
18. Melissa Fedora, Michelle Angelin, dan Jan Albert selaku teman seperjuangan dalam menyusun skripsi ini yang membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.
19. Teman-teman Akuntansi Unpar 2015 yang memberikan dukungan dan dapat bekerja sama selama masa perkuliahan berlangsung.
20. Beswan Djarum 33 yang saling memberikan dukungan dalam menulis skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun. Peneliti juga memohon maaf jika tercantum hal-hal yang kurang

berkenan. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi dasar untuk penelitian sejenis selanjutnya.

Bandung, Januari 2019

Ferrent Angeline

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Pengendalian Intern	20
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	20
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern	20
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	21
2.4. Produksi	24
2.4.1. Pengertian Produksi	24
2.4.2. Pengawasan Produksi	25
2.4.3. Audit Produksi dan Operasi	25
2.5. Ketepatan Waktu.....	26

2.6. <i>Fishbone Diagram</i>	27
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian	29
3.1.1. Jenis Data	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	32
3.1.4. Kerangka Penelitian	33
3.2. Objek Penelitian.....	36
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	36
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	37
3.2.3. <i>Job Description</i> Perusahaan.....	39
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan.....	41
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	46
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	55
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	58
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Manajer Perusahaan terkait Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan yang Dihadapi oleh Perusahaan.....	58
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi terkait Masalah Aktivitas Produksi secara Umum.....	63
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen <i>Design</i> dan <i>Setting</i> terkait Permasalahan pada Departemen <i>Design</i> dan <i>Setting</i>	71
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen Afdruk <i>Screen</i> terkait Permasalahan pada Departemen Afdruk <i>Screen</i>	75
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen <i>Matching</i> <i>Colour</i> terkait Permasalahan pada Departemen <i>Matching</i> <i>Colour</i>	77
4.3.6. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen <i>Manual</i> <i>Printing</i> terkait Permasalahan pada Departemen <i>Manual</i> <i>Printing</i>	81

4.3.7. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen <i>Automatic Printing</i> terkait Permasalahan pada Departemen <i>Automatic Printing</i>	83
4.3.8. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen <i>Finishing</i> dan <i>Packing</i> terkait Permasalahan pada Departemen <i>Finishing</i> dan <i>Packing</i>	86
4.3.9. Hasil Observasi Aktivitas Produksi pada Perusahaan.....	88
4.3.10. Mengidentifikasi dan Menganalisis Penyebab-penyebab yang Mengakibatkan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	96
4.3.11. Menghitung Biaya yang Dikeluarkan untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan dan Kerugian Perusahaan Akibat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	111
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	133
4.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional yang Dilakukan oleh Peneliti Terkait Aktivitas Produksi dalam Upaya untuk Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	162
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	166
5.1. Kesimpulan	166
5.2. Saran	170
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jam Kerja dan Istirahat Karyawan	48
Tabel 4.2. Jumlah Persentase Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	51
Tabel 4.3. Jumlah Hari Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Setiap Bulan selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	52
Tabel 4.4. Upah Karyawan per Hari Berdasarkan Jabatan Karyawan di Perusahaan	60
Tabel 4.5. Faktor-faktor dan Sifat dari Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	107
Tabel 4.6. Jumlah Biaya Lembur Karyawan pada Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	113
Tabel 4.7. Jumlah Biaya Listrik saat Lembur untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Departemen <i>Design</i> dan <i>Setting</i> selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	115
Tabel 4.8. Jumlah Biaya Listrik saat Lembur untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Departemen <i>Afdruk Screen</i> selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018.....	117
Tabel 4.9. Jumlah Biaya Listrik saat Lembur untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Departemen <i>Matching Colour</i> selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	119
Tabel 4.10. Jumlah Biaya Listrik saat Lembut untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Departemen <i>Manual Printing</i> selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	121
Tabel 4.11. Jumlah Biaya Listrik saat Lembur untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Departemen <i>Finishing</i> dan	

	<i>Packing</i> selama Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	123
Tabel 4.12.	Harga Jual kepada Pelanggan	124
Tabel 4.13.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Januari 2018.....	125
Tabel 4.14.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Februari 2018.....	126
Tabel 4.15.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Maret 2018.....	127
Tabel 4.16.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan April 2018.....	128
Tabel 4.17.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Mei 2018.....	129
Tabel 4.18.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Juni 2018.....	130
Tabel 4.19.	Jumlah Kompensasi untuk Pelanggan atas Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	131
Tabel 4.20.	Jumlah Biaya saat Lembur dan Kerugian yang Ditanggung Perusahaan Terkait Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan pada Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018	132

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Rampersad dan Narasimhan.....	27
Gambar 2.2. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Hongren, dkk	28
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV KS	38
Gambar 3.3. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan	45
Gambar 4.1. <i>Layout</i> Perusahaan.....	54
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> terkait Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	106

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Manajer Perusahaan pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2. Jadwal Aktual Produksi Bulan Januari 2018 sampai dengan Bulan Juni 2018
- Lampiran 3. Hasil Observasi pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5. Standar Operasional Prosedur (SOP)
- Lampiran 6. Peraturan pada Karyawan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Design* dan *Setting* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Afdruk Screen* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 10. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Matching Colour* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 11. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Manual Printing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 12. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Automatic Printing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 13. Hasil Wawancara dengan Karyawan Departemen *Finishing* dan *Packing* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 14. Hasil Observasi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 15. Data Lembur Karyawan pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 16. Rekomendasi Perbaikan pada SOP
- Lampiran 17. Rekomendasi Sistem *Reward* dan *Punishment*

- Lampiran 18. Dokumen Perencanaan Produksi
- Lampiran 19. Rekomendasi Format Rekapitulasi Perencanaan Produksi
- Lampiran 20. Rekomendasi Keterangan Mengenai Bahan Kaos pada Rak
- Lampiran 21. Rekomendasi *Layout* Perusahaan
- Lampiran 22. Rekomendasi Kartu Persediaan
- Lampiran 23. Rekomendasi Sistem *Reminder* Pemesanan Bahan Baku pada *Microsoft Excel*
- Lampiran 24. Rekomendasi Bentuk Masker Jenis Kimia
- Lampiran 25. Rekomendasi Dokumen *Sales Order*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bandung merupakan salah satu kota yang kaya akan kreativitas dan terdapat banyak ide baru terkait *fashion* sehingga semakin banyaknya toko pakaian atau distro dan berkembangnya industri kreatif di Bandung menyebabkan permintaan terhadap pakaian yang disablon dan di-*printing* juga meningkat. Hal ini menyebabkan semakin banyak pelaku usaha yang menjalankan bisnis pada bidang sablon dan *printing* sehingga persaingan bisnis pada bidang sablon dan *printing* menjadi sengit. Persaingan bisnis pada bidang sablon dan *printing* yang semakin sengit menjadi tantangan bagi para pelaku usaha sehingga menuntut kemampuan para pelaku usaha untuk beradaptasi terhadap perkembangan bisnis dalam bidang sablon dan *printing* dan para pelaku usaha harus memiliki keunggulan kompetitif dalam beroperasi untuk dapat mengoptimalkan labanya. Untuk memiliki keunggulan kompetitif, para pelaku usaha perlu melakukan kegiatan operasinya dengan efektif dan efisien dan harus dapat menghasilkan produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga nilai dari produk tersebut dapat dirasakan oleh pelanggan.

Pada umumnya di dalam suatu perusahaan terdapat berbagai aktivitas, seperti aktivitas pembelian, aktivitas produksi, dan aktivitas penjualan. Aktivitas pembelian merupakan aktivitas pemesanan dan pembayaran bahan baku. Aktivitas penjualan merupakan aktivitas penerimaan pesanan dan pembayaran dari pelanggan. Pada aktivitas produksi terdapat aktivitas pengolahan *input* sedemikian rupa hingga menjadi *output*. Aktivitas produksi merupakan aktivitas utama pada perusahaan bidang sablon dan *printing*. *Output* yang dihasilkan diharapkan memiliki manfaat yang dapat dirasakan oleh pelanggan seperti produk yang berkualitas, kuantitas sesuai pesanan pelanggan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggan tepat pada waktunya saat diperlukan. Melalui nilai guna seperti berkualitas, kuantitas sesuai pesanan pelanggan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggan tepat pada waktunya saat diperlukan, pelanggan dapat merasa puas terhadap produk perusahaan. Maka dari itu, komitmen dan tindakan untuk menghasilkan *output* yang memiliki nilai guna diperlukan bagi

perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan dalam hal kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Akan tetapi, untuk melakukan tindakan tersebut terdapat hambatan-hambatan yang terjadi pada aktivitas dalam perusahaan sehingga berpengaruh pada produk yang dihasilkan baik terkait kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Perusahaan selalu berusaha untuk menjaga kualitas produknya sehingga sering tidak memperhatikan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pesanan sehingga terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Hal ini menyebabkan keinginan pelanggan tidak dapat dipenuhi secara optimal seperti tidak dapat menggunakan produk pada waktu yang diperlukan sehingga kepuasan pelanggan menurun bahkan pelanggan beralih ke pesaing. Jika kepuasan pelanggan menurun atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, tidak menutup kemungkinan bahwa pelanggan akan menyampaikan keluhan-keluhannya kepada orang lain (*word of mouth*) sehingga citra perusahaan menjadi buruk. Citra perusahaan yang menjadi buruk mengakibatkan pendapatan dan laba perusahaan semakin menurun sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai.

Banyak para pelaku usaha berusaha untuk menjadi perusahaan yang paling unggul pada bidang sablon dan *printing* sehingga para pelaku usaha berusaha memiliki *brand* yang selalu diingat dan menjadi andalan bagi pelanggan. Salah satu pelaku usaha yang bergerak di bidang sablon dan *printing* adalah CV KS. CV KS berlokasi di Jalan Cihanjuang, Cimahi. CV KS melakukan penyablonan dan *printing* pada bahan kaos yang telah disediakan oleh pelanggan. CV KS kebanyakan melayani pelanggan yang melakukan penjualan lokal dan pernah melayani pelanggan yang melakukan penjualan ekspor. Desain pada sablonan dan *printing* diproduksi sesuai permintaan pelanggan.

Namun, akhir-akhir ini CV KS mengalami permasalahan, yaitu keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi setiap bulan. CV KS sengaja tidak melakukan *outsource* sablon dan *outsource printing* saat pesanan menumpuk karena CV KS sangat menjaga kualitas produk atas pesanan dari pelanggannya. Selain itu, jika melakukan *outsource* sablon dan *outsource printing*, CV KS tidak dapat menjamin bahwa kualitas sablon dan *printing* tetap terjaga sehingga CV KS mengabaikan ketepatan waktu penyelesaian pesanan pelanggan. Keterlambatan penyelesaian pesanan ini menyebabkan karyawan harus lembur dan

kepuasan pelanggan menurun. Hal ini menyebabkan CV KS harus mengeluarkan biaya lembur karyawan dan biaya listrik saat lembur untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, CV KS memberikan kompensasi ke pelanggan berupa potongan harga atas keterlambatan penyelesaian pesanan sehingga laba menjadi berkurang. Masalah keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan ini menandakan aktivitas produksi yang tidak efektif dan tidak efisien. Jika aktivitas produksi yang tidak efektif dan tidak efisien diabaikan, dapat menyebabkan frekuensi dan waktu keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan meningkat sehingga risiko hilangnya kepercayaan pelanggan dan beralihnya pelanggan ke pesaing dapat meningkat. Seiring berjalannya waktu, kelangsungan hidup CV KS menjadi dipertanyakan. Sampai saat ini, pihak manajemen CV KS belum menemukan cara untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengidentifikasi penyebab masalah pada aktivitas produksi yang terjadi di CV KS dan memberikan rekomendasi-rekomendasi yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan CV KS untuk melakukan perbaikan dalam hal penyelesaian pesanan pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan selama ini?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di perusahaan?
3. Bagaimana dampak bagi perusahaan atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
4. Apa manfaat dari pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti terkait aktivitas produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan selama ini.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di perusahaan.
3. Mengetahui dampak bagi perusahaan atas keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
4. Mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti terkait aktivitas produksi untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan pihak perusahaan dapat mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional untuk mengevaluasi operasi perusahaan terkait efektif, efisien, dan ekonomis, salah satunya mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Peneliti juga berharap dapat membantu pihak perusahaan memahami dengan jelas penyebab timbulnya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain itu, rekomendasi-rekomendasi dari hasil penelitian dapat digunakan oleh pihak perusahaan untuk melakukan perbaikan atas kelemahan perusahaan yang ditemukan oleh peneliti.

2. Bagi pembaca

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan pembaca tentang pemeriksaan operasional khususnya pada aktivitas produksi dalam hal mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Peneliti juga berharap agar hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk bahan penelitian berikutnya maupun penelitian pada perusahaan lain dalam industri yang sejenis terkait bidang sablon dan *printing*.

3. Bagi peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai aktivitas produksi khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa sablon dan *printing*. Selain itu, peneliti mendapat kesempatan untuk

menerapkan teori-teori pemeriksaan operasional yang telah didapat. Melalui penelitian ini juga diharapkan dapat membantu peneliti dalam mengasah keterampilan berkomunikasi dengan pihak perusahaan maupun pihak lain yang terkait dan mengasah kemampuan dalam menganalisis masalah dalam aktivitas produksi khususnya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seiring berjalannya waktu semakin banyak perusahaan yang menghasilkan produk yang sama dan memiliki pangsa pasar yang sama pula sehingga kenaikan penawaran produk tidak seiring dengan kenaikan permintaan produk dan menyebabkan persaingan semakin sengit. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif dibutuhkan dalam menjalani bisnis agar dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan sehingga dapat bersaing dan meningkatkan laba. Menurut Frinces, seperti dikutip oleh Sunyoto (2015: 38), keunggulan kompetitif merupakan nilai lebih yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau produk. Keunggulan kompetitif yang sudah dicapai suatu perusahaan hendaknya dipertahankan dan ditingkatkan sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Bayangkara (2008: 175–176), salah satu aspek yang penting pada keunggulan kompetitif adalah ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Jika pesanan dari pelanggan selesai lebih cepat atau sesuai dengan waktu yang telah disepakati, pelanggan merasa puas. Begitu pula sebaliknya, jika pesanan dari pelanggan selesai lebih lambat dari waktu yang telah disepakati, pelanggan tidak merasa puas. Berawal dari kepuasan pelanggan itulah yang menyebabkan pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan. Jika perusahaan terlambat menyelesaikan pesanan pelanggan secara terus-menerus, pelanggan tidak merasa puas sehingga loyalitas pelanggan dapat berkurang. Jika loyalitas pelanggan terus-menerus berkurang, pelanggan dapat beralih ke pesaing. Loyalitas pelanggan juga memengaruhi kelangsungan hidup suatu perusahaan karena laba akan terus meningkat jika jumlah pelanggan yang melakukan pemesanan tersebut meningkat. Oleh karena itu, pelanggan dapat dikatakan sebagai aset yang bernilai bagi perusahaan.

Ketepatan waktu penyelesaian pesanan dipengaruhi oleh efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi. Menurut Assauri (2008: 18), produksi merupakan aktivitas

pengolahan menjadi barang setengah jadi maupun barang jadi dengan tujuan menciptakan dan menambah kegunaan barang tersebut. Assauri (2008: 34) mengatakan bahwa *input* dalam industri manufaktur dapat berupa bahan baku, tenaga listrik, sumber daya manusia, modal, dan *ouput* dapat berupa barang. Agar perusahaan dapat menjalankan aktivitas produksi yang efektif dan efisien, perusahaan perlu menerapkan pengendalian produksi. Menurut Assauri (2008: 35–38), pengendalian produksi bertujuan untuk mengarahkan aktivitas produksi untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Namun, masih banyak perusahaan yang mengabaikan pengendalian produksi seperti tidak melakukan peramalan produksi, jalur pengerjaan (*routing*), penjadwalan produksi, pemberian perintah untuk mengerjakan (*dispatching*), dan koordinasi kerja untuk menghilangkan terjadinya keterlambatan kerja (*follow up*) sehingga terjadi masalah yang dapat merugikan perusahaan. Salah satunya adalah keterlambatan penyelesaian pesanan yang mengakibatkan terdapat biaya lembur dan kompensasi kepada pelanggan. Selain itu, dapat menyebabkan pelanggan kurang atau tidak merasa puas sehingga loyalitas pelanggan menurun dan dapat beralih ke pesaing. Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional untuk melakukan perbaikan terhadap keterlambatan penyelesaian pesanan.

Menurut Reider (2002: 2), pemeriksaan operasional adalah aktivitas untuk mengevaluasi operasi perusahaan dan menentukan area yang memerlukan perbaikan. Selain itu, menurut Reider (2002: 20–23), pemeriksaan ini dilakukan untuk mengupayakan operasi yang efektif, efisien, dan ekonomis. Maksud dari operasi yang efektif adalah tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan atau sasarannya. Maksud dari operasi yang efisien adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam melakukan aktivitas produksi. Operasi yang efektif dan efisien mendukung operasi yang ekonomis. Maksud dari operasi yang ekonomis adalah mengoptimalkan penggunaan sumber dana dalam mengoperasikan perusahaan. Operasi yang ekonomis dapat menghindari pemborosan biaya yang berlebihan. Untuk dapat beroperasi dengan efektif, efisien, dan ekonomis, diperlukan pemeriksaan operasional pada perusahaan. Menurut Reider (2002: 30), pemeriksaan operasional dilakukan dengan tujuan untuk menilai kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan perusahaan di masa yang akan datang. Reider (2002: 39) mengungkapkan bahwa

terdapat lima tahap dalam melakukan pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap pemeriksaan lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dan tahap pelaporan. Tahap-tahap ini dapat membantu peneliti mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan masalah yang dihadapi suatu perusahaan, salah satunya keterlambatan penyelesaian pesanan yang dihadapi CV KS.

Selain itu, untuk menganalisis penyebab dan dampak dari suatu kondisi, peneliti menggunakan *cause and effect diagram* atau dikenal juga dengan *fishbone diagram*. Menurut Rampersad dan Narasimhan (2005: 63–64), *fishbone diagram* adalah suatu grafik yang merepresentasikan hubungan sebab dan akibat untuk mencari solusi dari masalah. Dalam *fishbone diagram* terdapat beberapa kategori, antara lain peralatan, metode pengerjaan, lingkungan, organisasi, material (bahan baku, energi, data), manusia (pengetahuan, keterampilan, perilaku), dan fasilitas. Jadi, dengan *fishbone diagram* dapat diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan akibat aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien secara terstruktur.

Dengan demikian, untuk menganalisis masalah, penyebab, dan dampak yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan, peneliti melakukan pemeriksaan operasional dan memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan perusahaan. Peneliti berupaya memberikan gambaran yang terstruktur kepada pihak perusahaan tentang penyebab dan dampak dari masalah (keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan) sehingga pihak perusahaan dapat memahami dan menerapkan rekomendasi dari penelitian ini. Rekomendasi tersebut ditujukan dalam upaya untuk menyelesaikan pesanan pelanggan tepat pada waktunya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya, yaitu meningkatkan laba.