

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FUNGSI  
PRODUKSI DALAM UPAYA MENGURANGI  
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN  
(STUDI KASUS PADA PT ALMASINDO)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar  
Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Jessica Wiguna Permana  
2015130141**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION  
FUNCTION TO REDUCE  
THE DELAY COMPLETION OF ORDERS  
(CASE STUDY AT PT ALMASINDO)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By:  
Jessica Wiguna Permana  
2015130141**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP FUNGSI  
PRODUKSI DALAM UPAYA MENGURANGI  
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN  
(STUDI KASUS PADA PT ALMASINDO)**

Oleh:

Jessica Wiguna Permana

2015130141

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,



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

Pembimbing Skripsi,



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

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Jessica Wiguna Permana  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 Agustus 1997  
NPM : 2015130141  
Program studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional Terhadap Fungsi Produksi  
Dalam Upaya Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan  
(Studi Kasus Pada PT Almasindo)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

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

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 : Januari 2019

Pembuat pernyataan : Jessica Wiguna Permana



(Jessica Wiguna Permana)

## ABSTRAK

Revolusi industri dan melonjaknya globalisasi, menyebabkan perusahaan harus bersaing dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan. Perusahaan perlu melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi untuk dapat bersaing dan mencapai tujuan, seperti laba dan keberlangsungan usaha. Selain itu, dibutuhkan proses operasional yang efektif dan efisien. Perusahaan manufaktur perlu mempersiapkan proses produksi dengan baik sehingga produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dalam kualitas, kuantitas dan waktu yang tepat. Namun, produksi dapat berjalan tidak efektif dan efisien sehingga menimbulkan masalah seperti keterlambatan penyelesaian pesanan. Keterlambatan penyelesaian pesanan akan merugikan perusahaan karena adanya biaya tambahan, seperti biaya lembur pegawai, biaya pengiriman, biaya penyimpanan, dan lain-lain. Karena pentingnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan, maka perusahaan harus selalu memperhatikan kegiatan produksi dengan pemeriksaan operasional secara berkala untuk membantu perusahaan mencapai tujuan, menganalisis penyebab permasalahan, dan dapat diberikan solusi perbaikan yang tepat untuk mengurangi permasalahan tersebut serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.

Pemeriksaan operasional merupakan proses penilaian dan evaluasi terhadap berbagai prosedur, metode, dan kegiatan operasional suatu perusahaan untuk ditinjau apakah telah berjalan secara efektif, efisien, serta ekonomis dan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik identifikasi penyebab, seperti *cause-and-effect diagram*. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk meyakinkan bahwa fungsi-fungsi dalam perusahaan telah berlangsung secara efektif dan efisien serta menyelesaikan permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan dan diharapkan dapat tersampaikan rekomendasi-rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.

Metode yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang dipergunakan adalah data primer (*primary data*) yang berupa hasil wawancara dan observasi serta data sekunder (*secondary data*) yang berupa dokumen-dokumen terkait dengan produksi. Data tersebut didapatkan dengan studi lapangan dan studi literatur. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Almasindo yang bergerak di bidang industri manufaktur peralatan dapur.

Setelah dilakukan pemeriksaan operasional, didapatkan area permasalahan (*critical problem*) pada fungsi produksi PT Almasindo yaitu permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan yang didapatkan dari wawancara, observasi, dan analisis data. Dampak kerugian yang dirasakan perusahaan akibat permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan berupa dampak finansial selama 6 bulan setelah dikumulatifkan dari berbagai biaya yaitu sebesar Rp104.506.568. Faktor-faktor penyebab permasalahan dapat disebabkan oleh manusia, mesin, metode, material, dan lingkungan. Dari lima faktor tersebut, faktor manusia merupakan penyebab utama keterlambatan penyelesaian pesanan. Rekomendasi yang diberikan peneliti terkait permasalahan tersebut antara lain, sebagai berikut: perusahaan dapat menerapkan sistem *reward* dan *punishment* serta mengadakan acara bersama untuk karyawan, kemudian perusahaan dapat bekerja sama dengan pemasok dalam negeri dengan proses seleksi serta menyediakan persediaan, kemudian peningkatan pengendalian kualitas, metode-metode, dan perencanaan yang lebih baik. Perusahaan dapat meningkatkan pengendalian internal serta memperhatikan faktor lingkungan seperti udara dan kelembaban.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, fungsi produksi, keterlambatan penyelesaian pesana

## **ABSTRACT**

*Industrial revolution and globalization, cause companies to have compete and adapt to various changes. Companies need to innovate and use technology to compete and achieve goals, such as profit and business continuity. In addition, an effective and efficient operational process is needed. Manufacturing companies need to prepare the production process well so that the products produced are able to meet customer needs in the right quality, quantity and time. However, production can run ineffectively and inefficiently, causing problems such as late completion of orders. Delays in completing orders will harm the company due to additional costs, such as employee overtime, shipping costs, storage costs, and others. Because of the importance of production activities in a company, the company must always pay attention to production activities with periodic operational review to help the company achieve its objectives, analyze the causes of problems, and be able to provide appropriate recommendation solutions to reduce these problems and improve the effectiveness and efficiency of production functions.*

*Operational review is an evaluation process of various procedures, methods, and operational activities of a company to be reviewed whether it has been running effectively, efficiently, and economically and can be done using cause identification techniques, such as cause-and-effect diagrams. Therefore, operational review are needed to ensure that the functions in the company have been carried out effectively and efficiently and resolve the problems of delay in the completion of orders and are expected to convey recommendations that can improve the effectiveness and efficiency of production functions.*

*The method used in conducting this research is a descriptive study. The data sources used are primary data in the form of interviews and observations and secondary data in the form of documents related to production. The data is obtained by field studies and literature studies. The data processing technique used is qualitative data analysis. The object of research in this study is PT Almasindo which is engaged in the kitchen equipment manufacturing industry.*

*After an operational review, the problem area (critical problem) is obtained in the production function of PT Almasindo, namely the problem of late completion of orders obtained from interviews, observation, and data analysis. The loss impact that was felt by the company due to the problem of late completion of orders in the form of financial impact for 6 months after being accumulated from various costs, amounting to Rp104,506,568. The factors that cause problems can be caused by humans, machines, methods, materials, and the environment. Of these five factors, human factors are the main cause of delay in completing orders. The recommendations given by researchers related to these problems, are as follows: companies can implement a system of reward and punishment and hold joint events for employees, then companies can work with domestic suppliers with the selection process and provide inventory, then improve quality control, using better methods, and planning production. Companies can improve internal control and pay attention to environmental factors such as air and humidity.*

*Keywords: operational review, production functions, late completion of orders*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Fungsi Produksi Dalam Upaya Mengurangi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus pada PT Almasindo)”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua dan keluarga peneliti yang telah memberikan bantuan dan dukungan material maupun moral. Terima kasih atas semangat dan doa kepada peneliti senantiasa. Terima kasih juga atas nasihat dan kasih sayang kepada peneliti. Terima kasih untuk segalanya.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak. , M.M. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini dan terima kasih untuk waktu, ilmu, dan nasihat yang diberikan selama perkuliahan.
3. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen wali yang telah memberikan waktu, ilmu, dan dukungan kepada peneliti selama perkuliahan. Terima kasih atas nasihat, saran, bantuan, dan semangat selama masa perkuliahan.
4. Bapak beserta Ibu Djonny Andella selaku pimpinan PT Almasindo yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi peneliti.
5. Bapak Ferry dan bapak Firman beserta seluruh karyawan PT Almasindo yang telah membantu dalam usaha memperoleh data terkait skripsi peneliti.
6. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Bapak Thomas Arifin selaku paman peneliti yang telah banyak membantu baik secara materil maupun non materil selama perkuliahan.

8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, waktu, dan tenaga kepada peneliti selama perkuliahan.
9. Seluruh staf Perpustakaan dan Tata Usaha Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu peneliti selama perkuliahan.
10. Teman-teman *Hangout*: Angel, Edria, Grace, Melissa, Rachel, Regina, Vienna, Yesisca, dan Yola yang telah menjadi teman baik dan teman seperjuangan peneliti selama perkuliahan. Terima kasih atas suka duka, dukungan, semangat, canda tawa dan kebersamaan selama ini.
11. Teman-teman dekat peneliti selama awal perkuliahan. Fidelia, Olivia, Widia, Michelle, dan Stella. Terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama ini.
12. Kakak-kakak angkatan peneliti Claudia dan Verania yang telah membantu dan memberi saran selama masa perkuliahan.
13. Teman-teman angkatan 2015 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas bantuannya selama perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat dan menambah wawasan bagi pengembangan ilmu.

Bandung, Januari 2019

Jessica Wiguna Permana



## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Kegunaan Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1. Audit .....	7
2.1.1. Pengertian Audit .....	7
2.1.2. Jenis Audit .....	8
2.2. Audit Operasional .....	9
2.2.1. Pengertian Audit Operasional .....	9
2.2.2. Perbedaan Audit Operasional dan Audit Keuangan .....	10
2.2.3. Tujuan Audit Operasional .....	11
2.2.4. Manfaat Audit Operasional .....	12
2.2.5. Fase Audit Operasional .....	12
2.2.6. Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomis .....	13
2.3. Pengendalian Internal .....	14
2.3.1. Pengertian Pengendalian Internal .....	14
2.3.2. Tujuan Pengendalian Internal .....	15
2.3.3. Komponen Pengendalian Internal .....	17
2.4. Produksi .....	20
2.4.1. Pengertian Produksi .....	20
2.4.2. Fungsi Produksi .....	21
2.4.3. Proses Produksi .....	22
2.4.3.1. Pengertian Proses Produksi .....	22

2.4.3.2. Jenis-Jenis Proses Produksi .....	22
2.4.4. Manajemen Produksi.....	26
2.4.5. Perencanaan Produksi .....	27
2.4.5.1. Pengertian Perencanaan Produksi.....	27
2.4.5.2. Jenis Perencanaan Produksi.....	28
2.4.5.3. Fungsi dan Tujuan Perencanaan Produksi .....	28
2.4.6. Pengendalian Produksi .....	29
2.4.6.1. Pengertian Pengendalian Proses Produksi.....	29
2.4.6.2. Jenis Pengendalian Produksi .....	30
2.4.6.3. Fungsi Pengendalian Produksi.....	31
2.5. Ketepatan Waktu .....	33
2.6. <i>Cause-and-Effect Diagram</i> .....	34
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	35
3.1. Metode Penelitian .....	35
3.1.1. Sumber Data .....	35
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	37
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	38
3.2. Objek Penelitian.....	42
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	42
3.2.2. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> .....	42
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi .....	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	52
4.1. <i>Planning Phase</i> (Fase Perencanaan) .....	52
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Fase Program Kerja) .....	71
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Fase Pemeriksaan Lapangan) .....	72
4.3.1. Wawancara dengan <i>Management Representative</i> (Wakil Manajemen) .....	72
4.3.2. Wawancara dengan Manajer PPIC ( <i>Production Planning Inventory Control</i> ).....	77
4.3.3. Observasi proses produksi.....	81
4.3.4. Observasi fasilitas dan kondisi pabrik.....	85
4.3.5. Analisis jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada setiap pesanan.....	87
4.3.6. Analisis faktor penyebab menggunakan <i>cause-and-effect diagram</i> .....	100
4.3.6.1. Manusia (Man) .....	100
4.3.6.2. Mesin (Machine) .....	102

4.3.6.3. Metode (Method).....	103
4.3.6.4. Material (Material).....	104
4.3.6.5. Lingkungan (Environment) .....	104
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Fase Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) .....	108
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	121
5.1. Kesimpulan .....	121
5.2. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 2.1. Perbedaan Audit Operasional dan Audit Keuangan .....	10
Tabel 4.2. Data Keterlambatan Pengiriman Selama Januari 2018 – Juni 2018.....	57
Tabel 4.3. Data Keterlambatan Produksi Selama Januari 2018 – Juni 2018	58
Tabel 4.4. Biaya-Biaya yang Ditanggung Perusahaan Jika Terjadi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Berdasarkan Hasil Wawancara Dengan Wakil Manajemen) .....	59
Tabel 4.5. Biaya-Biaya Tambahan yang Harus Ditanggung Perusahaan Akibat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan (Dalam Rupiah).....	60
Tabel 4.6. Biaya gaji lembur karyawan per pesanan .....	63
Tabel 4.7. Biaya kontainer tambahan per pesanan .....	64
Tabel 4.8. Biaya <i>airfreight</i> per pesanan.....	66
Tabel 4.9. Total biaya tambahan (kerugian) per pesanan .....	67
Tabel 4.10. Data Keterlambatan, Ketidakhadiran, dan Izin Pulang Awal Pada Bulan Januari 2018 - Juni 2018 .....	74
Tabel 4.11. Data <i>Downtime</i> Mesin dan Peralatan Bulan Januari 2018 – Bulan Juni 2018.....	75
Tabel 4.12. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan Januari 2018.....	88
Tabel 4.13. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan Februari 2018 .....	91
Tabel 4.14. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan Maret 2018 .....	93
Tabel 4.15. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan April 2018 .....	95
Tabel 4.16. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan Mei 2018.....	97
Tabel 4.17. Jadwal produksi rencana dan jadwal produksi aktual pada pesanan terlambat dikirim bulan Juni 2018 .....	99

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	41
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Almasindo .....	43
Gambar 3.3. Proses Produksi.....	50
Gambar 4.1. Cause-And-Effect Diagram Permasalahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Dengan Wakil Direktur Utama Pada *Planning Phase*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara Dengan Wakil Manajemen Pada *Planning Phase*
- Lampiran 3. Hasil Observasi di Lokasi Pabrik Pada *Planning Phase*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara Dengan Wakil Manajemen Pada *Field Work Phase*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Dengan Manajer *PPIC* Pada *Field Work Phase*
- Lampiran 6. Hasil Observasi Proses Produksi
- Lampiran 7. Hasil Fasilitas dan Kondisi Pabrik
- Lampiran 8. Contoh Produk PT Almasindo

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Revolusi industri dan globalisasi menyebabkan persaingan bisnis semakin ketat. Persaingan yang ketat mengharuskan perusahaan menciptakan inovasi dan mengikuti perkembangan teknologi untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya. Keberlangsungan usaha dapat dicapai dengan memperhatikan setiap aktivitas operasional agar berlangsung dengan baik, fleksibel, efektif dan efisien. Selain itu, keunggulan kompetitif harus dimiliki perusahaan untuk bersaing dan mempertahankan keberlangsungannya. Keunggulan kompetitif akan menambah nilai bagi konsumen. Nilai tambah bagi konsumen dapat dicapai dengan memiliki *key success factor*. *Key success factor* dalam industri manufaktur dapat berupa kualitas produk yang unggul, keragaman produk perusahaan, ketepatan waktu penyelesaian pesanan, biaya produksi yang rendah, teknologi produksi yang modern, efisiensi / produktivitas yang tinggi, promosi yang luas dan agresif, dan tenaga kerja yang terampil, etos kerja, serta motivasi yang tinggi. Dengan adanya *key success factor*, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya (*market power*<sup>1</sup>) sehingga akhirnya akan meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.

Disamping itu, perusahaan harus menyoroti proses operasional dalam setiap siklus agar ekonomis, efisien, dan efektif guna mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba maksimal. Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi merupakan aktivitas utama yang harus terjadi. Produksi bukan sekedar proses yang mengubah bahan baku menjadi barang jadi, termasuk didalamnya penggunaan mesin, fasilitas produksi lain, persediaan bahan baku dan faktor tenaga kerja yang digunakan untuk mendukung dan meningkatkan kegiatan operasional dengan memenuhi kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi juga harus mempertimbangkan biaya yang harus dikeluarkan akibat kegiatan produksi dalam perusahaan.

---

<sup>1</sup> Menurut *American Bar Association*, *market power* atau 'kekuatan pasar' adalah kemampuan perusahaan atau kelompok perusahaan di dalam pasar untuk secara menguntungkan membebaskan harga di atas tingkat kompetitif untuk jangka waktu yang berkelanjutan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan, semakin timbul beragam permasalahan. Permasalahan yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan manufaktur adalah keterlambatan waktu penyelesaian pesanan, permintaan barang jadi yang melebihi kemampuan produksi, tidak dilakukan pengendalian kualitas produk, dan terjadinya kegagalan produksi.

Perusahaan manufaktur yang diteliti adalah PT Almasindo. PT Almasindo merupakan perusahaan yang bergerak di industri peralatan dapur. Lokasi perusahaan terletak di Jalan Raya Batujajar KM. 2 No. 169 Padalarang. Produk yang dihasilkan oleh PT Almasindo adalah *bakeware*, *cookware*, *roaster*, dan *BBQ grill topper*. Orientasi pasar PT Almasindo adalah untuk ekspor dan juga untuk mensukseskan program pemerintah dalam meningkatkan bisnis non-minyak. Karena produk perusahaan ditujukan untuk ekspor, sudah pasti produk-produknya dipercaya oleh konsumen yang menerapkan standar tinggi. Dengan adanya standar yang tinggi, aspek internal perusahaan harus menyesuaikan dengan standar tersebut.

Fungsi produksi dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dan evaluasi. Produksi dikatakan efektif jika berjalan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila kondisi ini tidak terjadi, akan menimbulkan berbagai permasalahan yang mungkin dapat merugikan perusahaan. PT Almasindo sering mengalami permasalahan terkait siklus produksi. Secara garis besar, permasalahan nyata yang dialami perusahaan adalah sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan. Keterlambatan penyelesaian pesanan dapat menimbulkan biaya tambahan, seperti biaya pengiriman, biaya pegawai lembur, biaya *overhead*, dan biaya lainnya serta akan mengurangi kepercayaan pelanggan pada perusahaan. Dengan menurunnya kepercayaan dan loyalitas pelanggan akan berdampak pada tujuan perusahaan yaitu tidak tercapainya laba secara maksimal atau bahkan kehilangan pelanggan.

Sampai saat ini, perusahaan belum menyadari dan memperhatikan masalah keterlambatan penyelesaian pesanan yang akan merugikan perusahaan baik finansial maupun nonfinansial. Oleh karena itu, dengan dilakukan pemeriksaan operasional, diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan, menganalisis penyebab permasalahan, dan dapat diberikan solusi perbaikan yang



tepat untuk mengurangi permasalahan tersebut serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.

## **1.2. Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan fenomena, fakta, dan data yang telah diuraikan dan digambarkan dalam latar belakang masalah di atas, berikut ini dikemukakan identifikasi masalah yang berupa pokok-pokok permasalahan yang terjadi pada PT Almasindo, yaitu sebagai berikut.

1. Apa saja faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan?
2. Berapa besar kerugian yang ditanggung oleh PT Almasindo akibat keterlambatan penyelesaian pesanan?
3. Apakah jika dilakukan pemeriksaan operasional dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Ditinjau dari permasalahan yang telah dibatasi dan dirumuskan di atas, berikut ini dikemukakan garis-garis besar hasil pokok yang ingin diperoleh setelah setiap permasalahan dianalisis dan dijawab dalam penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui beragam faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan.
2. Mengetahui besarnya kerugian yang dialami PT Almasindo akibat keterlambatan penyelesaian pesanan.
3. Mengetahui manfaat pemeriksaan operasional untuk mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

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

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui masalah yang berkaitan dengan produksi. Perusahaan dapat mengetahui penyebab dan dampak dari masalah ketidaktepatan waktu yang dapat mengurangi efektivitas produksi. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan memahami pentingnya pemeriksaan operasional dalam fungsi produksi

sehingga perusahaan melakukan produksi yang lebih produktif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan lebih efektif dan efisien dalam melakukan produksi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## 2. Bagi peneliti

Setelah melakukan penelitian ini, didapatkan wawasan yang luas mengenai perusahaan manufaktur khususnya fungsi produksi pada industri peralatan dapur. Selain itu, teori-teori pemeriksaan operasional yang dipelajari selama ini dapat diaplikasikan ke dalam praktik nyata sebuah perusahaan. Penelitian juga diharapkan dapat memberikan peneliti pengalaman dan pengetahuan lebih banyak mengenai lingkungan kerja dan proses kerja suatu perusahaan manufaktur.

## 3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan terkait proses produksi perusahaan peralatan masak dan dapat mengetahui lebih dalam mengenai pemeriksaan operasional pada fungsi produksi di suatu perusahaan. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi jika melakukan pemeriksaan operasional pada suatu perusahaan yang serupa dengan tujuan mengurangi keterlambatan penyelesaian pesanan.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Revolusi industri dan melonjaknya globalisasi, menyebabkan perusahaan harus bersaing dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan. Perusahaan perlu melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi untuk dapat bersaing dan mencapai tujuan, seperti laba dan keberlangsungan usaha (*going concern*). Keunggulan kompetitif juga sangat diperlukan untuk bersaing dan mempertahankan pangsa pasar. Keunggulan kompetitif menurut David (2013:38) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan. Selain itu, untuk dapat bersaing, dibutuhkan proses operasional yang efektif dan efisien.

Proses produksi yang efektif dan efisien berperan dalam meningkatkan keunggulan daya saing. Efektivitas menurut Reider (2002:23) berkaitan dengan hasil, tujuan, dan manfaat yang diberikan. Suatu perusahaan dikatakan efektif bila dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam perusahaan manufaktur, efektivitas dalam produksi seperti kualitas bahan baku dan

produk yang memadai, kuantitas output sesuai dengan perencanaan produksi, waktu pelaksanaan produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan biaya produksi yang sesuai dengan perencanaan. Sedangkan efisien menurut Reider (2002:21) terjadi jika perusahaan menggunakan sumber daya seminimal mungkin tanpa mengorbankan hasil dan tetap dapat memenuhi tanggung jawab perusahaan. Setiap perusahaan harus dapat melakukan efisiensi pada setiap kegiatannya. Terutama pada perusahaan manufaktur, efisiensi pada proses dan fungsi produksi sangat penting untuk mencapai tujuan. Seluruh aktivitas di perusahaan idealnya berjalan dengan baik sehingga mencapai efektif dan efisien. Oleh karena itu pemeriksaan operasional dilakukan guna memastikan aktivitas operasional telah efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses analisis suatu operasional dan aktivitas internal untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan dalam program pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*). Pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis aktivitas yang sudah ada, mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan, kemudian menentukan standar kinerja, dan mengembangkan atau memperbaiki aktivitas agar berjalan dengan efektif dan efisien.

Produksi dalam perusahaan manufaktur merupakan kegiatan yang sangat penting karena produksi merupakan dasar dalam perusahaan manufaktur. Menurut Assauri (2008:17) produksi merupakan kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut.

Perusahaan perlu mempersiapkan proses produksi dengan baik sehingga produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dalam kualitas, kuantitas dan waktu yang tepat. Menurut Assauri (2008:105) proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada.

Produksi yang efektif dan efisien perlu disertai perencanaan dan pengendalian yang memadai. Menurut Assauri (2008:181) perencanaan produksi adalah perencanaan sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-

mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan. Sedangkan pengawasan atau pengendalian produksi menurut Assauri (2008:207) adalah kegiatan untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan/pengelolaan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Namun, sering produksi berjalan tidak efektif dan efisien sehingga menimbulkan masalah seperti keterlambatan penyelesaian pesanan. Perusahaan akan mengalami kerugian jika waktu penyelesaian pesanan terlambat karena perusahaan akan mengeluarkan biaya tambahan, seperti biaya lembur pegawai, biaya pengiriman, biaya penyimpanan, dan lain-lain. Selain itu, perusahaan juga akan kehilangan kepercayaan konsumen. Karena pentingnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan, maka perusahaan harus selalu memperhatikan kegiatan produksi dengan pemeriksaan operasional secara berkala.

Menurut Reider (2002:1), pemeriksaan operasional memberikan manfaat seperti dapat mengidentifikasi area operasi yang memerlukan perbaikan dengan *best practice* dan *continuous improvements*, menunjukkan dengan tepat penyebab dari suatu permasalahan sehingga dapat memberikan solusi jangka panjang, mengkuantitatifkan dampak dengan membandingkan biaya dalam operasi saat ini dengan manfaat dari mengimplementasikan *best practice*, mengembangkan rekomendasi perbaikan, serta mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan program *continuous improvement* untuk memperoleh *competitive advantage*.

Pemeriksaan operasional dapat dilakukan dengan menggunakan teknik identifikasi penyebab, seperti *cause-and-effect diagram*. Menurut Heizer dan Reinder (2014:255), *Cause-and-Effect Diagram* adalah sebuah teknik skematik yang digunakan untuk menemukan kemungkinan lokasi masalah. *Cause-and-Effect Diagram* juga merupakan sebuah alat yang mengidentifikasi elemen proses yang dapat mempengaruhi hasil.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk meyakinkan bahwa fungsi-fungsi dalam perusahaan telah berlangsung secara efektif dan efisien serta menyelesaikan permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan dan diharapkan dapat tersampaikan rekomendasi-rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi produksi.