

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENGATASI
PERMASALAHAN KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada PT GSA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:
Alvin Pranata Manik
2014130140

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

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION
ACTIVITY IN ORDER TO RESOLVE THE DELAY OF
CUSTOMER ORDERS' COMPLETION
(Case Study on PT GSA)**

Samudra



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete a part of requirement
to get Bachelor Degree in Economics*

**By:
Alvin Pranata Manik
2014130140**

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

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PERSETUJUAN SKRIPSI

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
UNTUK MENGATASI PERMASALAHAN KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada PT GSA)

Oleh:
Alvin Pranata Manik
2014130140

Bandung, Januari 2019
Ketua Program Sarjana Akuntansi

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akta lahir) : Alvin Pranata Manik
Tempat, Tanggal Lahir : Soroako, 24 Desember 1995
Nomor Pokok Mahasiswa : 2014130098
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
UNTUK MENGATASI PERMASALAHAN KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada PT GSA)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

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 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 keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan pihak manapun.

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

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 15 Januari 2019

Pembuat pernyataan :



Alvin Pranata Manik

ABSTRAK

Sektor industri manufaktur besar dan sedang di Indonesia tengah mengalami pertumbuhan, salah satu yang mengalaminya adalah industri tekstil. Hal itu mengakibatkan pertumbuhan perusahaan tekstil semakin pesat. Tujuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan memperoleh laba harus dilakukan dengan proses pembuatan produk yang efektif dan efisien untuk menciptakan suatu keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Contoh perusahaan yang bergerak di industri tekstil adalah PT GSA, yang secara khusus merajut benang menjadi kain dan melakukan pencelupan. PT GSA dikenal dengan produknya yang berkualitas tinggi, karena telah menjual produknya baik secara lokal maupun mancanegara. Meskipun demikian, PT GSA memiliki tingkat keterlambatan penyelesaian produk yang cukup besar, hal ini menimbulkan kerugian berupa biaya tambahan dan denda yang harus dikeluarkan perusahaan. Maka, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengetahui faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Pemeriksaan operasional adalah sebuah aktivitas mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan, melakukan penilaian terhadap aktivitas perusahaan, dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk melakukan pencegahan terhadap masalah yang belum terjadi atau untuk perbaikan terhadap masalah yang telah terjadi. Pemeriksaan operasional ini dilakukan pada aktivitas produksi terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian proses produksi. Perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yaitu sebagai proses penetapan kegiatan-kegiatan produksi dan pengawasan yang dilakukan terhadap proses serta hasil produksi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan dan pengendalian produksi yang tidak baik dapat menyebabkan permasalahan dalam setiap tahapan produksi yang dapat mengakibatkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode studi deskriptif yaitu penelitian yang didesain untuk mengumpulkan data untuk menjelaskan kejadian atau suatu keadaan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan (studi kasus pada PT GSA). Untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan terkait penelitian ini maka dilakukan beberapa teknik penelitian yaitu wawancara, observasi, analisis dokumen, serta mencari literatur terkait pada studi pustaka.

Dari hasil wawancara dan observasi diketahui terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pesanan yang dilakukan PT GSA sebesar 27,4% dari total 930 pesanan yang diterima perusahaan selama Januari hingga Agustus 2018 akibat dari kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan dipengaruhi oleh lima faktor yaitu faktor manusia, faktor mesin, faktor metode, faktor bahan baku, dan faktor lingkungan. Besar pengaruh akibat faktor manusia 30%, mesin 20%, metode 25%, bahan baku 20%, lingkungan 5%. Selain itu tidak adanya pengendalian intern yang baik pada perusahaan juga berdampak pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan perhitungan biaya tambahan dan denda yang muncul akibat kebijakan perusahaan untuk mengejar dan mengatasi keterlambatan pada lima *sample sales order*, total biaya tambahan yang harus dibayar PT GSA sebesar Rp 30.237.000 dan denda sebesar Rp 16.269.300. Masalah-masalah yang telah ditemukan dapat dikembangkan dengan menggunakan atribut pengembangan temuan sehingga dapat diberikan rekomendasi untuk perbaikan pada peran karyawan untuk lebih memperhatikan SOP, melakukan *maintenance* pada mesin lebih sering dan rutin, dan memastikan ketepatan waktu datangnya bahan baku dari *supplier*

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

ABSTRACT

Large and medium manufacturing sector in Indonesia is experiencing growth, one of which is the textile industry. This resulted in the growth of textile companies more rapidly. The purpose of the company to increase sales and earn profits must be done with the process of making products that are effective and efficient to create a competitive advantage of the company compared to competing companies. An example of a company engaged in the textile industry is PT GSA, which specifically knits yarn into cloth and immerses it. PT GSA is known for its high quality products, because it has sold its products both locally and internationally. Even so, PT GSA has a considerable level of product completion delay, this causes losses in the form of additional costs and fines that must be incurred by the company. So, operational checks are needed to find out the factors causing the delay in completing customer orders.

Operational review is an activity of identifying problems that occur in the company, evaluating company activities, and providing recommendations for companies to prevent problems that have not occurred or to resolve problems that have occurred. This operational review is carried out on production activities, especially in terms of planning and controlling the production process. Planning and controlling production activities, namely as a process of determining, determining production activities, and supervision carried out on the process and production results so that the company's goals can be achieved. Deficient production planning and control can cause problems in each stage of production which can lead to delays in completing customer orders.

This research was conducted with descriptive study methods, namely research designed to collect data to explain events or circumstances. The object of the research is the operational review of the production process to resolve the delay in completing customer orders (case study at PT GSA). To get the data and information needed related to this research, several research techniques were carried out, namely interviews, observation, document analysis, and looking for literature related to literature.

From the results of interviews and observations, it was found that there was a delay in the completion of orders made by PT GSA of 27.4% of the total 930 orders received by the company during January to August 2018 due to weaknesses that occurred in the company. Based on the results of the analysis it is known that the delay in the completion of customer orders is influenced by five factors, namely human factors, machine factors, method factors, raw material factors, and environmental factors. The large of influence due to human factors 30%, machine 20%, method 25%, raw material 20%, environment 5%. In addition, the absence of good internal control in the company also has an impact on the delay in completing customer orders. In addition to interviews and observations, researchers also calculated additional costs and fines arising from company policies to pursue and overcome delays in five sample sales orders, the total additional costs to be paid by PT GSA amounted to Rp 30,217,000 and a fine of Rp 16,269,300. Problems that have been found can be developed by using findings development attributes so that recommendations can be given to improve the role of employees to pay more attention to the standard operational procedure, perform maintenance on machines more frequently and routinely, and ensure the timely arrival of raw materials from suppliers.

Keywords: *operational review, planning and controlling production activities, and delay in completing customer orders.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia dan berkat-Nya, saya sebagai penulis dan peneliti dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah berupa skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Mengatasi Permasalahan Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan” (Studi Kasus pada PT GSA). Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat kelulusan dan untuk memperoleh gelas Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam proses pembuatan skripsi, peneliti terdapat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak tersebut yaitu:

1. Papa dan Mama yang telah selalu mendoakan, memberikan perhatian, kasih sayang, bimbingan, dan segala bentuk dukungan tiada henti kepada penulis.
2. Sheila Manik, Geraldo Manik dan Sheedy Orlando selaku saudara peneliti yang terbaik dan selalu membuat hari-hari menjadi berwarna apapun warnanya itu.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE.,MM.,Ak., selaku dosen pembimbing skripsi peneliti. Terima kasih atas perhatian, tenaga, dan kesabaran yang telah diberikan bapak untuk membimbing dan memberikan masukan bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE.,MT., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Sylvia Fettry E M, SE., SH., M.Si., Ak., Selaku dosen wali yang sudah memberikan nasehat dan petunjuk dalam pelaksanaan perkuliahan selama empat tahun ini, dan juga sudah memberikan dorongan serta saran dalam pembuatan skripsi ini.
6. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs.,Ak.,MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan dosen Seminar Audit Manajemen yang sudah memberikan membukakan pikiran peneliti untuk terus memperluas wawasan.
7. Ibu/Bapak sebagai dosen penguji sidang sarjana Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Katolik Parahyangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
9. Seluruh Pimpinan dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Perpustakaan Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu proses administrasi penulis selama perkuliahan termasuk proses penyelesaian skripsi.
10. Sebastian Edbert B.Comm., selaku Manager Pabrik PT GSA yang telah memberikan izin untuk peneliti melakukan penelitian ini, dan dengan sabar membantu peneliti mendapatkan informasi mengenai PT GSA yang dibutuhkan peneliti.
11. Seluruh karyawan PT GSA yang telah menyempatkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan peneliti.
12. Naomi Shanda Kandita, terima kasih sudah membuat peneliti semangat untuk menyelesaikan skripsi ini, selalu ada disaat susah dan senang, penuh sabar, dan selalu memberikan yang terbaik kepada peneliti.
13. Christian Pareira, Geoffrey Mahendra, Imanuel Aditya, Kakrasana Nugroho, dan Reynaldi Yuri, para pengusung indische partij cabang Bandung, selaku sahabat peneliti dan setia menjadi teman berbagi cerita pahit manis kehidupan.
14. Antonius Arthur, Evan Suhenda, Christian Galvin, Esthe Evan, Martin Hanjaya, Albert, Fransiscus Danu sudah menjadi sahabat dan teman satu perjuangan peneliti dalam dunia perkuliahan selama lebih dari empat tahun.
15. Barry Hans, Teddy Jonathan, Geraldus Garry, Kornelius Kevin, Norman Derrick, Zen Edwin, Fredy Irawan, Albi Rahman yang turut mengisi hari-hari perkuliahan peneliti.
16. Irena Putrika, Michaella Shinta, Futi Valeniasti, Tasha Texas, Vero dan Yosevlyn yang sudah menjadi teman berbagi cerita yang baik bagi peneliti.
17. Edbert, Yohanes, Krishna, Kevin, Adrian, Nick, Bul, Dion, selaku sahabat peneliti yang telah menjadi teman bermain yang asik.
18. Dennis Gautama, Sheila Marjan, Naomi S, Jessica Lie, selaku teman satu perjuangan dalam Departemen Kesejahteraan Mahasiswa HMPSA 2015/2016 yang memberi kesan mendalam bagi kehidupan perkuliahan peneliti.
19. A Pandu, Rinaldo, Beniah, Josef, Fadjar, Joshua, Kevin, Teddy, yang setia bergantian menjadi teman peneliti bermain FIFA meskipun selalu dimenangkan oleh peneliti dengan mudah dan tanpa perlawanan berarti.

20. Edu, Lim, Eldo, Yapi, Jona, Gilbert, Dachi, Ricky, Galvin, Kevin, Martin, Deo sudah menjadi rekan satu tim futsal peneliti dan membuat peneliti merasakan pengalaman menjadi juara dalam suatu turnamen.
21. Seluruh kordinator divisi dan staf Accounting Sports Tournament 2016 yang dengan penuh semangat dan dedikasi membantu peneliti untuk menyusun dan melancarkan jalannya acara tersebut.
22. Seluruh panitia publikasi dan dokumentasi Attraction 2015 sudah memberikan kenangan dan pembelajaran yang sangat berharga dan membekas bagi peneliti.
23. Seluruh pengurus HMPSA 2015/2016, tempat peneliti banyak belajar mengenai berorganisasi, bertanggung jawab, dan membangun komunikasi yang baik dengan orang lain.
24. Rekan-rekan pemain Cheval Noir dan PS Al-Masrur, adalah tim sepak bola antah berantah yang jarang menang namun selalu semangat untuk terus bermain, terima kasih sudah menjadi wadah bagi peneliti untuk menyalurkan hobi bermain sepak bola.
25. Seluruh teman-teman Akuntansi angkatan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kerja samannya selama kuliah.

Saya menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu saya sangat terbuka terhadap segala bentuk kritik dan saran yang mengembangkan penelitian ini menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, baik bagi pembaca, perusahaan, dan bagi masyarakat.

Bandung, Januari 2019

Peneliti

Alvin Pranata Manik

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
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.....	9
2.2.2. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.6. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....	14
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	18
2.4. Pengendalian Intern.....	19
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	19
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	19
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	19
2.4.4. Keterbatasan Pengendalian Intern.....	21
2.5. Proses Produksi.....	21
2.5.1. Pengertian Proses Produksi.....	21

2.5.2. Jenis-jenis Proses Produksi	21
2.6. Perencanaan Produksi	22
2.7. Pengendalian Produksi.....	23
2.7.1. Pengertian Pengendalian Produksi	23
2.7.2. Manfaat Pengendalian Produksi.....	25
2.8. <i>Fishbone Diagram</i>	26
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	29
3.1. Metode Penelitian	29
3.1.1. Sumber Data	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	30
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	32
3.1.4. Populasi dan Sampel	33
3.1.5. Kerangka Penelitian	33
3.2. Objek Penelitian.....	38
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	38
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan	39
3.2.3. Struktur Organisasi PT GSA	39
3.2.4. Deskripsi Pekerjaan.....	41
3.2.5. Gambaran Umum Proses Produksi.....	49
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>)	52
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>)	57
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	61
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi PPIC Mengenai Mekanisme Pembuatan Jadwal Produksi, Pengendalian yang dilakukan Atas Perencanaan, dan Masalah Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan yang Terjadi.....	61
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Purchasing</i> (Pembelian) Mengenai Kebijakan, Prosedur serta Permasalahan Dalam Pembelian Bahan Baku	64
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Knitting</i> Mengenai Prosedur Proses Produksi yang Dilakukan dan Permasalahan yang Terjadi dalam Proses Produksi.....	67

4.3.4. Hasil Wawancara dengan Kepala Kepala Divisi <i>Dyeing</i> dan <i>Finishing</i> Mengenai Prosedur Proses Produksi yang Dilakukan dan Permasalahan yang Terjadi dalam Proses Produksi. Hasil observasi pada area <i>Central Kitchen</i> dan cabang CT.....	71
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi Laboratorium Mengenai Pengerjaan Peracikan Obat Pewarna Sesuai Resep.....	75
4.3.6. Hasil Observasi pada Area Pabrik Terkait Aktivitas Produksi yang Dilakukan di Pabrik PT GSA	78
4.3.7. Analisis Perbandingan Jadwal Produksi (MPS) yang Dibuat Oleh PPIC dengan Jadwal Produksi Aktual Bagian Produksi	81
4.3.8. Analisis Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan dengan Menggunakan <i>Fishbone Diagram</i>	96
4.3.9. Analisis dan Perhitungan Biaya-biaya yang Dikeluarkan Untuk Mengejar dan Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	107
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi (<i>Development of Findings and Recommendations Phase</i>)	113
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi.....	132
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	136
5.1. Kesimpulan	136
5.2. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jumlah Pesanan yang diterima PT GSA	55
Tabel 4.2. Jumlah Pengiriman Pesanan yang Dilakukan Januari Hingga Agustus 2018	56
Tabel 4.3. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Aktual Produksi pada <i>sales order</i> nomor SOP2018/08/0020/02	84
Tabel 4.4. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Aktual Produksi Pada <i>Sales Order</i> Nomor SOP2018/08/0021/01	87
Tabel 4.5. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Aktual Produksi Pada <i>Sales Order</i> Nomor SOP2018/08/0022/01	89
Tabel 4.6. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Aktual Produksi Pada <i>Sales Order</i> Nomor SOP2018/09/0003/01	91
Tabel 4.7. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Aktual Produksi Pada <i>Sales Order</i> Nomor SOP2018/09/0035/03	94
Tabel 4.8. Persentase Pengaruh Faktor dalam <i>Fishbone Diagram</i> terhadap Keterlambatan yang Terjadi.....	106
Tabel 4.9. Perhitungan Biaya yang Ditanggung Perusahaan untuk Mengejar atau Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	109

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	26
Gambar 2.2. Desain <i>Fishbone Diagram</i>	28
Gambar 2.3. Contoh Penggunaan <i>Fishbone Diagram</i>	28
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT GSA.....	40
Gambar 3.3. Bagan Alur Proses Produksi di PT GSA	51
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Penyebab Keterlambatan.....	97

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Factory Manager* Pada Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi PPIC Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Purchasing* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Knitting* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Dyeing* dan *Finishing* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi Laboratorium Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 7. Observasi Tahap Perencanaan
- Lampiran 8. Rekomendasi Kebijakan *Punishment* pada Karyawan yang Melakukan Kesalahan
- Lampiran 9. Rekomendasi Dokumentasi Perawatan pada Mesin Produksi PT GSA
- Lampiran 10. Rekomendasi Kontrak Perjanjian PT GSA dengan Perusahaan Penyedia Uap Panas yang disalurkan ke PT GSA
- Lampiran 11. Rekomendasi Format *Master Production Schedule* yang Baku untuk PT GSA
- Lampiran 12. Rekomendasi Kontrak Perjanjian PT GSA dengan *Supplier*
- Lampiran 13. Rekomendasi Struktur Organisasi Baru PT GSA dan *Job Description* Baru Divisi Laboratorium
- Lampiran 14. Rekomendasi Dokumen Penyerahan Bahan Baku Obat Pewarna dari Divisi Laboratorium ke Divisi *Dyeing* dan *Finishing*
- Lampiran 15. Rekomendasi Dokumen Penyerahan Bahan Baku Kain dari Divisi *Dyeing* dan *Finishing* ke Divisi *Knitting*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini Indonesia sebagai negara berkembang sedang berusaha untuk meningkatkan perekonomiannya, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan mengembangkan dan meningkatkan berbagai sektor industri. Berdasarkan data yang dicatat oleh badan pusat statistik pertumbuhan produksi sektor industri manufaktur besar dan sedang sepanjang tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 4,74%¹ terhadap angka pada tahun sebelumnya. Hampir semua sektor industri manufaktur besar dan sedang mengalami peningkatan, salah satu yang mengalaminya adalah industri tekstil. Di tengah pertumbuhan yang sedang berlangsung, para pelaku bisnis industri tekstil berusaha untuk memiliki keunggulan kompetitif agar tidak tersingkir dari persaingan. Tujuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan memperoleh laba harus dilakukan dengan proses pembuatan produk yang efektif dan efisien untuk menciptakan suatu keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Secara umum perusahaan memiliki aktivitas yang terorganisir secara bersamaan untuk membentuk suatu kesatuan. Aktivitas tersebut secara keseluruhan terdiri dari kegiatan pembelian, produksi, penjualan, dan penggajian. Perusahaan manufaktur memiliki proses inti pada aktivitas produksi karena aktivitas ini menghasilkan produk yang memiliki nilai yang dapat dijual oleh perusahaan untuk mendapatkan laba. Karena aktivitas produksi berpengaruh secara langsung terhadap *output* yang dihasilkan maka proses produksi harus efektif dan efisien.

PT GSA adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri tekstil, lebih spesifik dalam usaha rajut atau biasa disebut *knitting* yang mengubah benang menjadi kain sesuai dengan permintaan pelanggan. Dalam proses produksinya ada pelanggan yang memesan kain dengan warna tertentu tanpa motif sehingga pertama-tama benang harus ditenun terlebih dahulu menjadi kain polos kemudian dilakukan proses *dyeing* dengan warna tertentu sesuai pesanan pelanggan, tetapi ada juga pelanggan yang memesan kain dengan model motif salur (*engineering*

¹ <https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/02/01/1479/pertumbuhan-produksi-industri-manufaktur-besar-dan-sedang-triwulan-iv-tahun-2017-naik-sebesar-5-15-persen-dan-pertumbuhan-produksi-industri-manufaktur-mikro-dan-kecil-triwulan-iv-2017-naik-sebesar-4-59-persen.html>

striper) sehingga benang harus melewati proses *dyeing* dengan warna tertentu terlebih dahulu lalu baru kemudian ditenun menjadi kain. Dua proses utama yang dilakukan PT GSA adalah merajut benang menjadi kain (*knitting*) dan pencelupan warna (*dyeing*), sehingga kedua proses tersebut harus dijaga kualitasnya agar harga jual produk tetap maksimal. Dalam prosesnya PT GSA melakukan kegiatan produksi pengolahan benang menjadi kain berdasarkan dari pesanan pelanggan saja (*by order*) dan hanya memproduksi kain untuk dijadikan stok barang jadi apabila ada bahan baku yang berlebih.

Selama ini PT GSA dikenal dengan produknya yang berkualitas tinggi dikarenakan banyak pelanggan yang membeli kain dari perusahaan ini merupakan perusahaan *garment* dengan merk jual ternama baik lokal maupun mancanegara. Namun demikian, yang terjadi pada PT GSA saat ini memiliki tingkat keterlambatan penyelesaian produk yang cukup besar, hal ini tentu berdampak pada menurunnya laba perusahaan karena keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan menimbulkan biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan seperti upah buruh untuk lembur, biaya *outsource* untuk penyelesaian pesanan, biaya bahan baku tambahan untuk pengerjaan ulang, hingga harus membayar denda pada pelanggan jika tercantum pada kontrak pembelian.

Meskipun perusahaan telah melakukan upaya produksi pesanan pelanggan secara efektif dan efisien masih terdapat pesanan pelanggan yang harus diundur penyelesaiannya karena terjadi masalah. Masalah ini tentu menjadi fokus perusahaan untuk diperbaiki karena ketepatan waktu merupakan bagian dari faktor kunci keberhasilan yang harus dimiliki perusahaan untuk memperoleh kepuasan pelanggan. Apabila keterlambatan terus terjadi, reputasi perusahaan menjadi buruk di mata pelanggan yang berpengaruh pada berkurangnya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan sehingga berdampak pada laba PT GSA yang menurun.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional terhadap proses produksi PT GSA sangat dibutuhkan untuk mengetahui faktor apa yang menjadi penyebab utama dalam penyelesaian pesanan pelanggan yang tidak tepat waktu. Dengan melakukan pemeriksaan operasional ini peneliti berharap dapat membantu manajemen perusahaan dengan cara memberikan rekomendasi yang bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan penyelesaian pesanan pelanggan yang tidak tepat waktu.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan peneliti, perumusan masalah yang dapat dibuat adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi yang dilakukan PT GSA selama ini?
2. Berapa besar tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang terjadi pada aktivitas produksi PT GSA?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan PT GSA?
4. Apa peran pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti pada aktivitas produksi dalam membantu PT GSA mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti menentukan tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan PT GSA pada aktivitas produksi.
2. Mengetahui tingkat keterlambatan penyelesaian pesananan pelanggan PT GSA.
3. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan PT GSA.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti pada aktivitas produksi untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi dalam penyelesaian pesanan pelanggan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Perusahaan (PT GSA)

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan pemeriksaan operasional kepada perusahaan untuk dapat mengetahui faktor apa saja penyebab dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, yang kemudian diharapkan manajemen dapat mengatasi permasalahan yang terjadi pada perusahaan dengan menerapkan rekomendasi dari hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan pada perusahaan.

2. Pembaca

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menambah wawasan pembaca terutama mengenai pentingnya peranan pemeriksaan operasional bagi sebuah perusahaan. Selain itu diharapkan pembaca juga dapat menambah pengetahuan dan informasi mengenai industri manufaktur khususnya industri tekstil. Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi pihak yang hendak melakukan pemeriksaan operasional pada perusahaan sejenis dengan permasalahan yang sejenis.

3. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti tentang peranan pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi pada industri manufaktur terkhusus lagi industri tekstil. Lebih jauh lagi peneliti berharap dapat mengasah cara berpikir, menganalisis dan meningkatkan kemampuan *soft skill* dalam hal berkomunikasi dan bekerja sama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam proses penelitian ini.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perkembangan sektor industri di Indonesia membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain yang berada dalam satu industri yang sama. Hal ini membuat calon pelanggan perusahaan mempunyai banyak pilihan penyedia produk sesuai dengan kualitas dan harga yang diinginkan. Persaingan ini membuat perusahaan harus menjaga kualitas produk dengan tujuan mendapatkan laba agar mampu bertahan atau menambah jumlah pelanggan. Maka dari itu perusahaan yang tidak ingin kalah bersaing dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar mampu menjaga kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan oleh pembeli. Perusahaan bisa dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila mempunyai nilai lebih yang dimiliki dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut perusahaan melakukan proses produksinya dengan efektif dan efisien, dimana dalam prosesnya perusahaan dapat menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu dan menghemat biaya tambahan yang keluar akibat keterlambatan. Ketepatan waktu dan penghematan biaya merupakan sebuah keunggulan yang menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dapat memenuhi pesanan pelanggan dengan baik dan dapat memenuhi laba yang diinginkan, di mana hal itu dapat menjadi keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan pesaing.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari perusahaan pesaing, perlu bagi perusahaan untuk melakukan pemeriksaan operasional. Kegiatan ini dapat menemukan permasalahan yang terjadi pada operasi perusahaan dan memberi solusi pada manajemen untuk mengatasi permasalahan tersebut. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah suatu proses dalam menganalisis aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi apakah aktivitas operasi sudah berjalan dengan efektif dan efisien sesuai standar yang berlaku dalam program pengembangan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut Reider (2002:21) perusahaan dikatakan efektif jika perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisien menurut Reider (2002:13) berarti perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut.

Reider (2002:1) mengungkapkan secara umum terdapat empat manfaat yang diperoleh jika melakukan pemeriksaan operasional. Manfaat yang pertama, mengidentifikasi area operasi yang membutuhkan perbaikan positif sebagai bagian dari program pembangunan berkelanjutan (*continuous improvement*). Manfaat kedua, pemeriksaan operasional menemukan penyebab masalah bukan hanya gejala serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk jangka panjang. Manfaat ketiga, pemeriksaan operasional dapat mengukur dampak dari keadaan operasi saat ini. Manfaat yang terakhir, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional maka diperoleh rekomendasi untuk perbaikan ke depannya.

Dalam pemeriksaan operasional dilaksanakan lima tahapan, menurut Reider (2002:38) lima tahapan perencanaan yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap penelitian lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, serta tahap pelaporan. Melalui tahapan-tahapan tersebut pemeriksa operasional dapat mengidentifikasi serta memperbaiki aktivitas perusahaan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Masing-masing tahapan pemeriksaan operasional memegang peranan penting untuk mendukung keberhasilan pemeriksaan operasional.

Perusahaan yang bergerak di industri manufaktur kegiatan usaha utamanya berada pada aktivitas produksi, aktivitas tersebut melakukan penciptaan barang sesuai dengan pesanan pelanggan. Walaupun kegiatan operasi perusahaan terdiri dari beberapa aktivitas tetapi aktivitas produksi memiliki pengaruh dan dampak yang sangat besar pada perusahaan, *output* dari proses produksi memiliki nilai jual yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan mendapatkan laba.

Assauri (2008:105) menyatakan produksi adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Kegiatan produksi perusahaan terdiri dari banyak tahap, masing-masing tahapan tersebut harus mampu memberi nilai tambah bagi produk yang nantinya dibeli oleh pelanggan. Dalam proses produksi yang efektif dan efisien harus mempertimbangkan biaya yang muncul dengan tetap mengutamakan kualitas produk yang baik.

Dalam upaya untuk menyelesaikan pesanan pelanggan dengan tepat waktu sebuah perusahaan sudah seharusnya dapat mengatur dan merencanakan rangkaian proses produksi dengan sedemikian rupa agar dapat memenuhi pesanan pelanggannya secara efektif dan efisien. Menurut Assauri (2008:181) perencanaan produksi adalah perencanaan dan pengaturan terhadap orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lainnya, serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada satu periode tertentu sesuai dengan yang diperkirakan. Untuk melakukan perencanaan produksi tersebut perusahaan membutuhkan suatu alat berupa dokumen yang biasa disebut *Master Production Schedule* (MPS). Menurut Romney dan Steinbart (2016:421) MPS menginformasikan berapa banyak dan kapan setiap produk harus diproduksi berdasarkan hasil pengolahan informasi mengenai pesanan pelanggan, ramalan penjualan, dan tingkat persediaan produk jadi. MPS berperan sebagai standar yang dapat dibandingkan dengan hasil aktual produksi sebagai salah satu bentuk pengendalian terhadap proses produksi perusahaan. Dengan penggunaan MPS diharapkan proses produksi perusahaan mempunyai arahan yang jelas, mudah untuk dievaluasi, dapat dijadikan sebagai dasar perencanaan yang jelas dalam suatu rangkaian produksi, dan dapat dijadikan acuan untuk memenuhi target produksi dalam rangka penyelesaian pesanan pelanggan perusahaan.

Perusahaan yang bergerak di industri manufaktur khususnya yang melakukan produksi dengan sistem *by order* memiliki tujuan akhir untuk memenuhi pesanan pelanggan sebaik mungkin. Menurut Assauri (2008:184) proses produksi *by order* dilakukan berdasarkan pesanan (*order*), maka jumlah produknya biasanya sedikit atau relatif kecil, sehingga perencanaan produksi yang dibuat semata-mata tidak berdasarkan ramalan penjualan (*sales forecasting*), tetapi terutama didasarkan atas pesanan yang diterima. Perencanaan produksi yang disusun haruslah fleksibel, supaya peralatan produksi dapat dipergunakan secara optimal.

Tetapi kenyataannya sering ditemukan perusahaan yang mengalami keterlambatan akibat perusahaan tidak memperhatikan perencanaan yang ada sebagai acuan dalam upaya penyelesaian pesanan pelanggan sehingga proses produksi yang dilakukan tidak efektif dan efisien. Jika perusahaan terus membiarkan permasalahan pesanan pelanggan mengalami keterlambatan tentu berdampak buruk bagi perusahaan dalam bentuk menurunnya jumlah pelanggan yang memesan produk akibat memiliki pengalaman buruk berkaitan dengan keterlambatan penyelesaian pesanan, hal itu dapat mengurangi penjualan perusahaan sehingga tidak mencapai tujuannya untuk mendapat laba.

Kerugian lain yang muncul adalah bertambahnya biaya-biaya yang harus ditanggung apabila terjadi keterlambatan, biaya tersebut antara lain biaya lembur atau *outsource* untuk menyelesaikan produk yang terlambat penyelesaiannya hingga denda keterlambatan yang harus dibayarkan kepada pelanggan apabila tercantum didalam kontrak penjualan. Untuk menghindari permasalahan yang terjadi pemeriksaan operasional dapat dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab masalah yang terjadi. Hasil pemeriksaan yang diharapkan adalah permasalahan yang telah teridentifikasi dapat dianalisis dan dapat menghasilkan rekomendasi pada manajemen perusahaan untuk diterapkan agar perusahaan dapat menyelesaikan pesanan pelanggan dengan tepat waktu.