

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS
PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
DAN EFISIENSI PENYELESAIAN PESANAN
(Studi Kasus Pada PT EKMPI)**

Samudra



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

**Jan Albert
2015130055**

**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 TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS AND
EFFICIENCY OF ORDER COMPLETION
(Case Study at PT EKMPI)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
For a Bachelor Degree in Economics

By:

**Jan Albert
2015130055**

**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**

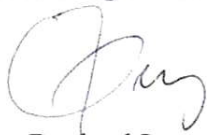



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELESAIAN
PESANAN
(Studi Kasus pada PT EKMPI)**

Oleh:
Jan Albert
2015130055

PERSETUJUAN SKRIPSI
UNTUK DISIDANGKAN

Bandung, Januari 2019
Ketua Program Studi Akuntansi,


Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Jan Albert
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 11 April 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015130055
Program Studi : S1 Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELESAIAN
PESANAN

(Studi Kasus pada PT EKMPI)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., 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 unkap 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: Jan Albert



(Jan Albert)

ABSTRAK

Perusahaan merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan tas. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan untuk mendapatkan laba seoptimal mungkin, untuk mencapainya maka perusahaan harus memperhatikan kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan. Dari segi kualitas sudah cukup baik, namun masih sering terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan yang menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya lembur sehingga pada akhirnya menyebabkan laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan.

Pemeriksaan operasional adalah proses yang dilakukan untuk menganalisis kegiatan operasi dan aktivitas perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan ke arah yang lebih baik dengan melakukan program perbaikan yang terus-menerus dan berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dilakukan pada proses produksi yaitu dalam perencanaan dan pengendalian produksi. Perencanaan dan pengendalian produksi terdiri dari proses penentuan, penetapan kegiatan-kegiatan produksi, dan pengawasan yang dilakukan terhadap proses dan hasil produksi agar tujuan perusahaan tercapai. Apabila perencanaan dan pengendalian produksi tidak baik dapat menimbulkan permasalahan dalam proses produksi yang dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil wawancara dan observasi, dan data sekunder, seperti *master production schedule*, *schedule proses sewing*, pencatatan hasil produksi dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah menganalisis penyebab dan dampak terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan dan perbandingan jadwal aktual produksi dengan yang direncanakan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pesanan (studi kasus pada PT EKMPI).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui perusahaan memiliki beberapa kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan dengan rata-rata sebesar 21,54% per bulan selama tahun 2017. Selain wawancara dan observasi, dilakukan juga perbandingan antara jadwal produksi setiap tahap dengan pengerjaan produksi sebenarnya pada 10 *sample order*. Kemudian seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan empat temuan utama, yaitu perencanaan dan realisasi *Master Production Schedule* yang masih kurang baik, pembelian dan penanganan penerimaan bahan baku dari *supplier* tidak tepat waktu dan masih kurang memadai, kualitas bahan baku yang kurang baik dan *quality check* yang kurang memadai, serta perencanaan dan pengendalian aktivitas *sewing* yang belum memadai. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa perencanaan dan pengendalian proses produksi masih belum efektif dan efisien. Dari total 10 *sample* selama tahun 2017 yang diteliti didapati terjadi biaya lembur pada lima *order* sebesar Rp 27.485.762,00 yang dikeluarkan untuk mengejar keterlambatan penyelesaian pesanan. Terdapat beberapa rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan. Agar perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan lebih baik maka sebaiknya perusahaan membuat *master production schedule* untuk masing-masing order secara detail dan melakukan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan. Pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian produksi, dan keterlambatan penyelesaian pesanan.

ABSTRACT

The company is one of the manufacturing companies engaged in bag manufacturing. Every company certainly has a goal to get the optimal profit, to achieve it, the company must pay attention to the quality and timeliness in completion orders. In terms of quality it is quite good, but there is still a delay in the completion of orders which causes the company to spend overtime costs so that ultimately the company's profit is not optimal. Therefore, operational review are necessary to determine the cause of the delay in completion the order.

Operational review is a process conducted to analyze the operations and activities of the company to identify areas that need improvement in a better direction by carrying out continuous improvement programs. In this study, operational review is conducted in the production process, especially in terms of production process planning and control. Production planning and control consists of the process of determining, planning production activities, and supervision made on the process and production results in achievement of company's goals. Improper planning and control can cause problems in the production process that can lead to delays in order completion.

The method used in this research is descriptive study. Source of data used in the form of primary data, that is results of interviews and observations, and secondary data, such as the master production schedule, sewing process schedule, recording of production results and so on. Data collection techniques used are field studies and literature studies. Data processing techniques used are analyzing the causes and effects of the delay in order completion and comparison of actual production schedules with the planned. The object of research is an operational review on the production activities to improve the effectiveness and efficiency of order completion (case study at PT EKMPI).

Based on the results of interviews and observations can be known that the company has several weaknesses that cause delays in completing orders with an average of 21,54% per month in 2017. In addition to interviews and observations, there is also a comparison between the production schedule of each stage and the actual production in 10 sample orders. Then all findings of weakness were analyzed based on four main findings, that are the planning and realization of the Master Production Schedule which is still not good, the purchase and handling of raw material receipts from suppliers is not timely and still inadequate, poor quality of raw materials and inadequate quality check, and inadequate planning and control of sewing activities. Based on the results of the analysis, it is known that planning and control of the production process have not been effective and efficient. From the total of 10 samples during 2017 studied, overtime costs were found in five orders with the value of Rp. 27,485,762.00 which were incurred to pursue delays in order completion. There are several recommendations obtained from operational review that the company can adopt in order to resolve the delay in the completion of orders. In order to better plan and control the company's production process, the company should make a master production schedule for each order in detail and conduct a system of reward and punishment for employees. Operational inspection must be consistently done by the company so that the company can operate more effectively and efficiently.

Keywords: operational review, production planning and controlling, and completion of customer order's delay.

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 untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelesaian Pesanan (Studi Kasus pada PT EKMPI)” diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dalam memberikan dukungan, arahan, perhatian, bimbingan, motivasi, waktu, tenaga, serta informasi selama penulisan skripsi ini.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku ketua program studi Akuntansi.
4. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc, selaku dosen wali yang selalu memberikan dukungan dan masukan selama tujuh semester perkuliahan.
5. Para dosen penguji sidang sarjana.
6. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmu dan arahan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
7. Bapak Jany Suhertan selaku *Finance dan Accounting Manager* PT EKMPI yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
8. Bapak Adji Santoso selaku *Production General Manager* PT EKMPI yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di perusahaan dan bersedia membagi informasi dan arahan kepada peneliti.

9. Bapak Agus Suhayat selaku *Production (Harian) Section Chief* PT EKMPI serta seluruh pihak PT EKMPI yang telah memberikan waktu dan tenaga dalam memberikan seluruh informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan skripsi ini.
10. Michella Fianty Tjutju yang selalu memberikan dukungan dan perhatian kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
11. Christina Tiffany, Ruth Orchidian, Enrico Wijaya, Bernard Effendie, Yeremia Efata, Vivian, Rizky Marcel, Natalicia Irene, dan Carline Fedora selaku teman baik peneliti selama masa perkuliahan.
12. Ferrent Angeline, Alvin Manik, Jessica Tjahja, Valencia, Michelle Angeline, Claudia Christy dan Vina Satopoh selaku teman seperjuangan dalam menyusun skripsi yang membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.
13. Teman-teman Akuntansi Unpar 2015 yang memberikan dukungan dan dapat bekerja sama selama masa perkuliahan berlangsung.
14. Kepada saudara-saudari yang telah memberikan dukungan dan perhatian selama perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Maka dari itu peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Peneliti juga memohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di dalam penulisan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya dalam meneliti proses produksi.

Bandung, Januari 2019

Jan Albert

DAFTAR ISI

	Hal.
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. Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pemeriksaan	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	7
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	7
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	8
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	8
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	10
2.2.4. Tahap Pemeriksaan Operasional.....	11
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	16
2.4. Pengendalian Intern	17
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	17
2.4.2. Manfaat Pengendalian Intern	17
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	18
2.5. Perencanaan Produksi	19
2.5.1. Pengertian Perencanaan Produksi	19
2.5.2. Tujuan Perencanaan Produksi.....	19
2.5.3. Pengertian <i>Master Production Schedule</i>	20

2.5.4. Manfaat <i>Time Schedule</i> Dalam Perencanaan Produksi.....	20
2.6. Pengawasan Produksi.....	21
2.6.1. Pengertian Pengawasan Produksi	21
2.6.2. Manfaat Pengawasan Produksi	21
2.7. Fungsi dan Kegiatan Pengawasan Produksi.....	22
2.8. Ketepatan Waktu	24
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.1.1. Sumber Data	26
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	28
3.1.4. Kerangka Penelitian	29
3.2. Objek Penelitian.....	33
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	33
3.2.2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas	33
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi.....	49
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	52
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	56
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	59
4.3.1. Hasil Wawancara dengan <i>Production (Harian) Section Chief</i> (Kepala Bagian Produksi) Mengenai Masalah yang Terjadi di Bagian Produksi Secara Umum.	59
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Manager Procurement</i> Mengenai Prosedur dan Masalah yang Terjadi Dalam Melakukan Pembelian	64
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>Storage Section Chief</i> Mengenai Sistem Pengelolaan <i>Storage</i> , Penjagaan Persediaan Bahan Baku dan Masalah yang Terjadi di Bagian <i>Storage</i>	68
4.3.4. Hasil Wawancara dengan <i>Cutting Supervisor</i> Mengenai Prosedur dan Masalah yang Terjadi di Bagian <i>Cutting</i>	71
4.3.5. Hasil Wawancara dengan <i>Support Line Head</i> Mengenai	

Prosedur dan Masalah yang Terjadi di Bagian <i>Supporting</i>	74
4.3.6. Hasil Wawancara dengan <i>Sewing Supervisor</i> Mengenai Prosedur dan Masalah yang Terjadi di Bagian <i>Sewing</i>	78
4.3.7. Hasil Wawancara dengan <i>Staff</i> Bagian <i>Quality</i> <i>Assessment</i> Mengenai Prosedur Pemeriksaan dan Standar Kualitas Produk PT EKMPI	82
4.3.8. Hasil Wawancara dengan <i>Section Chief</i> Bagian Pengiriman Mengenai Mekanisme dan Masalah yang Terjadi Terkait Pengiriman Barang Jadi	85
4.3.9. Hasil Observasi Aktivitas Produksi PT EKMPI	88
4.3.10. Membandingkan <i>Schedule</i> Produksi Dengan Aktualnya.....	93
4.3.11. Biaya yang Ditanggung Perusahaan untuk Mengejar atau Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan.....	137
4.4. <i>Development of Review Finding and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi)	138
4.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh Peneliti Dalam Upaya untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelesaian Pesanan	160
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	165
5.1. Kesimpulan	165
5.2. Saran.....	170
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jumlah Pesanan yang Tepat Waktu dan Terlambat PT EKMPI Tahun 2017	55
Tabel 4.2. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 733601TN	95
Tabel 4.3. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 739201TN	100
Tabel 4.4. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 740515TN	105
Tabel 4.5. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 412403TN	109
Tabel 4.6. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 412401TN	114
Tabel 4.7. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 412702TN	118
Tabel 4.8. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 2606E08N	122
Tabel 4.9. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 2607E03N	126
Tabel 4.10. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 733701TA	130
Tabel 4.11. Perbandingan Jadwal Produksi Setiap Divisi dengan Jadwal Aktual Produksi Artikel No. 737601TN	134
Tabel 4.12. Jumlah Biaya Lembur Tenaga Kerja dari <i>Sample</i> yang Diteliti Akibat Keterlambatan yang Terjadi	137

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	32
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT EKMPI (Keseluruhan).....	34
Gambar 3.3. Struktur Organisasi PT EKMPI (Departemen Produksi)	35
Gambar 3.4. Struktur Organisasi PT EKMPI (Departemen Pre Produksi).....	36

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Production (Harian) Section Chief* Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Observasi Tahap Perencanaan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Production (Harian) Section Chief* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Manager Procurement* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Storage Section Chief* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Cutting Supervisor* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan *Support Line Head* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan *Sewing Supervisor* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan *Staff* Bagian *Quality Assessment* Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 10. Hasil Wawancara dengan *Section Chief* Bagian Pengiriman Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 11. Observasi Tahap Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 12. Rekomendasi *Master Production Schedule* untuk Masing-masing *Order*
- Lampiran 13. Rekomendasi Kontrak Perjanjian PT EKMPI dengan *Supplier*
- Lampiran 14. Rekomendasi Sistem *Reward* dan *Punishment* untuk Karyawan Bagian Sewing
- Lampiran 15. Rekomendasi Dokumen Penilaian Kinerja Karyawan
- Lampiran 16. Rekomendasi Data Permasalahan yang Terjadi di Bagian *Sewing*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dengan adanya globalisasi maka persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Pesaing tidak hanya berasal dari perusahaan di dalam negeri saja, melainkan dari perusahaan luar negeri. Untuk bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal yang dapat dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan cara meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara berkelanjutan.

Di dalam perusahaan sendiri memiliki berbagai aktivitas dalam kegiatan operasinya, namun aktivitas yang terpenting dalam perusahaan manufaktur adalah aktivitas produksi. Proses produksi dalam perusahaan manufaktur dilakukan dengan cara mengubah *input* menjadi *output* berupa barang jadi. Diharapkan barang jadi atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut dapat memberikan *value* bagi pelanggan di mana hal ini dapat menghasilkan kepuasan pelanggan. Namun terkadang proses produksi yang kurang efektif dan efisien berakibat pada menurunnya *value* yang didapat oleh pelanggan. Hal ini dapat merugikan perusahaan yaitu menurunnya laba yang dihasilkan dari kegiatan produksi.

PT Eksonindo Multi Product Industry (PT EKMPI) adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan tas. Perusahaan ini berada di Kopo, Bandung, dan merupakan salah satu anak dari perusahaan Blessed & Blessing Incorporation (BBI), dan juga satu grup dengan PT Eigerindo Multi Product Industry (PT EIMPI). Dalam kegiatan operasinya PT EKMPI menerima pesanan hanya dari PT EIMPI yang merupakan perusahaan satu grupnya. PT EIMPI memiliki beberapa merk dan jenis produk sehingga PT EKMPI harus membuat pesanan sesuai dengan model dan merk yang dipesan oleh PT EIMPI. PT EKMPI dalam melakukan kegiatan produksinya sudah terjadwal namun terkadang PT EIMPI meminta pesanan jenis tas tertentu didahulukan, sehingga membuat kacau kegiatan produksi yang sudah di jadwalkan. Selain itu juga ada beberapa bahan baku yang harus diimpor sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dari proses pemesanan bahan baku sampai bahan baku tersedia.

Jadwal produksi yang kacau menyebabkan waktu yang digunakan dalam proses produksi menjadi tidak efektif dan efisien karena dibutuhkan waktu untuk mengatur ulang mesin dan memindahkan barang setengah jadi yang belum tersedia bahan bakunya dan menggantikannya dengan bahan lain yang akan dikerjakan. Hal ini menyebabkan perusahaan harus melakukan kegiatan lembur, sehingga perusahaan mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk membayar upah kerja lembur untuk menyelesaikan pesanan.

Selain masalah waktu perusahaan juga harus memperhatikan *key success factor* yang lainnya, seperti pemenuhan standar kualitas, biaya produksi yang rendah, dan senantiasa melakukan inovasi untuk terus-menerus memperbaiki kegiatan produksi agar semakin efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat terus berkelanjutan. Dari segi kualitas PT EKMPI sudah cukup baik namun dengan terjadinya hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam penyelesaian pesanan mengakibatkan biaya produksi meningkat. Apabila hal ini terjadi maka laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional agar dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi apakah kebijakan dan prosedur aktivitas produksi terkait penyelesaian pesanan pada PT EKMPI sudah berjalan secara efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengatasi permasalahan yang terjadi pada aktivitas penyelesaian pesanan dengan pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur produksi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien?
3. Bagaimana dampak yang timbul akibat adanya hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam penyelesaian pesanan yang terjadi?
4. Apa manfaat dari pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti pada aktivitas produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pesanan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur produksi yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penyelesaian pesanan tidak efektif dan tidak efisien.
3. Mengetahui dampak yang timbul akibat adanya hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam penyelesaian pesanan yang terjadi.
4. Mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian pesanan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti mengenai aktivitas produksi dalam industri pembuatan tas. Serta dapat mengetahui bagaimana mengimplementasikan teori-teori mengenai pemeriksaan operasional yang didapatkan di perkuliahan ke dalam kehidupan nyata. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu peneliti untuk mengasah *softskill* dalam berkomunikasi dan bekerja sama dengan berbagai pihak.

2. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan kepada perusahaan mengenai pentingnya pemeriksaan operasional, di mana hasil pemeriksaannya dapat membantu perusahaan untuk mengatasi permasalahan yang terdapat di dalam perusahaan dengan menggunakan hasil penelitian dan menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan peneliti untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada kinerja aktivitas penyelesaian pesanan pelanggan.

3. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas bagi pembaca mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi dalam industri pembuatan tas, juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi

penelitian selanjutnya yang terkait dengan pemeriksaan operasional pada aktivitas penyelesaian pesanan dengan pelanggan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dengan adanya globalisasi persaingan usaha semakin ketat, Perusahaan harus mengelola kegiatan operasinya dengan efektif dan efisien agar terciptanya *competitive advantage*. Menurut Kotler dan Keller (2018:234) *competitive advantage* adalah keunggulan atas pesaing yang diperoleh dengan memberikan kepada pelanggan *value* atau nilai yang lebih besar. Dengan pengelolaan kegiatan operasi yang efektif dan efisien, perusahaan bisa menekan biaya produksi dan juga bisa menyelesaikan kegiatan produksi dengan tepat waktu. Hal ini dapat menjadi keunggulan perusahaan dibanding perusahaan pesaing.

Untuk memiliki keunggulan kompetitif yang lebih dibanding para pesaing tersebut perusahaan membutuhkan pemeriksaan operasional yang menurut Flesher, dkk., seperti yang dikutip Tunggal (2006:5) pemeriksaan operasional merupakan pencarian cara-cara untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi. Menurut Reider (2002:22) perusahaan sudah disebut efektif apabila perusahaan dapat mencapai hasil berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan perusahaan disebut efisien menurut Reider (2002:21) apabila perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Dalam pemeriksaan operasional ada lima tahapan penting yang perlu dilakukan menurut Reider (2002:39) yaitu :

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan informasi secara umum mengenai perusahaan dan aktivitas operasinya, hal ini dilakukan untuk membantu peneliti menentukan masalah yang ada di dalam perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Pada tahap ini, peneliti membuat rencana kerja yang disusun sistematis dan berisi langkah-langkah kerja yang jelas agar pemeriksaan operasional dapat efektif dan efisien.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan pemeriksaan operasional berdasarkan rencana kerja yang telah disusun, selanjutnya peneliti melakukan analisis mengenai efektivitas dan efisiensi aktivitas yang diteliti

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap ini, peneliti mengembangkan temuan-temuan yang didapatkan menggunakan lima atribut yaitu *condition*, *criteria*, *effect*, *cause* dan *recommendation*.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*).

Pada tahap ini, peneliti membuat laporan hasil kegiatan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan dan menyajikan hasil laporan tersebut kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan.

Kelima tahapan tersebut saling berkaitan dan harus dilakukan dengan efektif dan efisien agar hasil pemeriksaan operasional dapat relevan dan berguna bagi perusahaan.

Perusahaan manufaktur melakukan pemeriksaan operasional untuk memastikan bahwa aktivitas produksi perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini dilakukan agar penyelesaian pesanan dapat selesai dengan tepat waktu. Menurut Assauri (2008:108) proses produksi sendiri adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa menggunakan sumber daya yang ada. Sebelum melakukan produksi perusahaan harus membuat perencanaan produksi yang menurut Assauri (2008:181) proses produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang, bahan, mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang pada suatu periode tertentu sesuai dengan yang diperkirakan. Dalam membuat perencanaan produksi perusahaan harus membuat dokumen *Master Production Schedule* (MPS). Menurut Romney dan Steinbart (2018:421) MPS menginformasikan berapa banyak dan kapan setiap produk harus diproduksi berdasarkan hasil pengolahan informasi mengenai pesanan pelanggan, ramalan penjualan, dan tingkat persediaan produk jadi.

Dengan dibuatnya MPS juga dapat membantu perusahaan untuk memenuhi *key success factor* dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Datar dan Rajan (2018:30) *key success factor* terdiri dari lima hal yaitu biaya dan efisiensi, kualitas, waktu, inovasi dan keberlanjutan. Faktor biaya dan efisiensi yaitu perusahaan cenderung menginginkan biaya yang terjadi di perusahaannya seminimal mungkin. Faktor kualitas mengacu pada ekspektasi kualitas yang baik oleh pelanggan, sedangkan faktor waktu berarti ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor inovasi yaitu dengan memperbaiki kegiatan produksi secara terus-menerus agar semakin efektif dan efisien. Apabila perusahaan menerapkan *key success factor* tersebut maka faktor kelima yaitu keberlanjutan perusahaan juga terjamin. Dengan adanya MPS perusahaan memiliki acuan dalam melakukan kegiatan produksi, sehingga proses produksi menjadi lebih terarah dan lebih mudah untuk dievaluasi. Oleh karena itu, MPS dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan yaitu menjadikan kegiatan produksi lebih efisien dan efektif, hal ini memberikan efek terhadap penurunan biaya dan hasil produksi perusahaan pun menjadi dapat selesai sesuai jadwal. Namun pada kenyataannya sering terjadi hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam proses penyelesaian pesanan karena perusahaan terkadang mengabaikan MPS yang telah dibuat sebagai acuan dalam kegiatan produksi sehingga waktu yang digunakan menjadi tidak efektif dan efisien.

Apabila perusahaan tidak efektif dan efisien dalam menyelesaikan pesanan maka dapat merugikan perusahaan. Kerugian yang dapat dialami antara lain berupa biaya lembur karyawan apabila perusahaan harus menambah jam kerja untuk menyelesaikan pesanan. Oleh karena itu permasalahan yang tidak efektif dan efisien dalam penyelesaian pesanan ini harus segera diatasi dengan mengidentifikasi penyebab akar masalah yang terjadi lalu dilakukan analisis agar menghasilkan rekomendasi yang tepat dan sesuai bagi perusahaan