

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA MENGATASI
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN
(STUDI KASUS PADA CV. ITG)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Natalia Valencia Teja
2015130044**

**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 ON THE PRODUCTION
ACTIVITY IN EFFORT TO OVERCOME THE DELAY
OF CUSTOMER ORDERS' COMPLETION
(CASE STUDY AT CV. ITG)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Natalia Valencia Teja
2015130044**

**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**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA MENGATASI
KETERLAMBATAN PENYELESAIAN PESANAN
(STUDI KASUS PADA CV. ITG)**

Oleh:

Natalia Valencia Teja

2015130044

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Sylvia", written in a cursive style.

Dr. Sylvia Fetry E.M., S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Samuel", written in a cursive style.

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Natalia Valencia Teja
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 Desember 1996
NPM : 2015130044
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PRODUKSI DALAM UPAYA MENGATASI KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN
(STUDI KASUS PADA CV. ITG)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

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

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 kesarjanaan.

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 penjara paling lama dua

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 19 Juli 2019

Pembuat pernyataan :



(Natalia Valencia Teja)

ABSTRAK

Perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang sablon memiliki tujuan untuk mencari laba yang seoptimal mungkin dengan memperhatikan kualitas dan ketepatan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan pelanggan. Namun, dalam kenyataannya perusahaan sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan yang menyebabkan adanya pengeluaran tambahan untuk pembayaran biaya lembur karyawan, biaya pengiriman tambahan, biaya denda karena keterlambatan penyelesaian pesanan, biaya listrik tambahan untuk lembur serta biaya lain-lain sehingga laba perusahaan menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan.

Pemeriksaan operasional merupakan suatu proses yang sistematis untuk menganalisis dan menilai operasi perusahaan yang didasarkan pada suatu kriteria yang telah ditetapkan. Pemeriksaan operasional bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang tepat kepada manajemen dari perusahaan yang diaudit agar perusahaan lebih efektif dan efisien. Aktivitas produksi merupakan aktivitas utama pada perusahaan manufaktur yang menambah dan menciptakan nilai guna pada suatu barang atau jasa. Aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien dapat menyebabkan masalah yang berujung pada 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, yaitu data biaya gaji lembur karyawan, data denda akibat keterlambatan, data biaya listrik tambahan, struktur organisasi perusahaan, *job description*, *master production schedule*, *purchase order*, dan dokumen gambaran aktivitas produksi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis untuk mengetahui penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan serta berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pesanan dari setiap aktivitas produksi dengan perbandingan jadwal produksi dan pelaksanaan aktualnya. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan yang dilakukan menggunakan studi kasus pada CV. ITG.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perusahaan memiliki temuan kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan. Selain wawancara dan observasi, dilakukan juga perbandingan antara *planning schedule* dengan pelaksanaan aktual produksi pada sepuluh *sample* yang diteliti dari Bulan Januari 2019 - Bulan Maret 2019. Seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan lima temuan utama, yaitu penerimaan pesanan dan perancangan desain produk yang masih belum memadai, pengendalian aktivitas produksi sablon yang belum memadai, aktivitas pada divisi proses *hot press/curing* yang belum memadai, pemeriksaan hasil sablon dan pengemasan hasil *hot press/curing* belum memadai, serta kebijakan dan prosedur perusahaan pada aktivitas produksi yang belum memadai. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa aktivitas produksi masih belum efisien dan efektif. Dari total sepuluh *sample* yang diteliti selama Bulan Januari 2019 hingga Bulan Maret 2019, total biaya upah lembur untuk karyawan sebesar Rp 28.417.968,00, total biaya listrik tambahan Rp 17.823,00, total biaya pengiriman tambahan sebesar Rp 1.050.000,00, total biaya denda keterlambatan sebesar Rp 2.002.500,00, dan total biaya lain-lain sebesar Rp 389.000,00 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 aktivitas produksi pada perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien, sebaiknya perusahaan membuat SOP yang tertulis jelas dan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap karyawan. Pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien serta masalah keterlambatan dalam penyelesaian pesanan dapat teratasi.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, aktivitas produksi, dan keterlambatan penyelesaian pesanan

ABSTRACT

A manufacturing company that is working in the field of screen printing has a goal to gain as much profit as it could by considering the quality and the punctuality of completing their customer's order. But, in real life situation, the company usually has some delay regarding completing their customer's order that cause additional cost for paying the employees overtime salary, delivery cost, electricity cost, and other miscellaneous costs that do not optimize the company's profit. The reasons stated before was the reason that operational review to identify the cause of delay of completing customer's orders was needed.

Operational review is a sistematic process to analyze and assess operation in a company that is based by a set or approved criterias. Operational reviews were done to give suitable recommendations for the management of the audited company so that the company could run effectively and efficiently. Production activity is the main activity in manufacturing companies that enhance and create use value in products or services. Production activities that are not effective and efficient could create problems that could end up with causing delay in finishing customer's orders.

The research method used in this research is descriptive study method. The source data used was primary data, which are interviews and observations, and then secondary data, which are employee's overtime salary data, delay fee data, additional electricity fee data, company's organizational chart, job description, master production schedule, purchase order documents, and production activity aketch documents. Data collection technique used was field study and literature study. Data processing technique used was by doing analysis to find the cause of delay of competing customer's orders and how much time were needed to complete orders from each production activities compared to production schedule and actual implementation. The object of the research is operational review towards production activity to resolve delay in completing customer's orders of CV. ITG.

Based on interviews and observations done, the company has a couple of weaknesses that are causing delay in completing customer's orders. Other than interviews and observations, comparing planning schedule with actual production implementation on ten samples that was taken from January through March 2019, was done. Then, all the weaknesses found was analyzed based on five findings, which are poorly done order taking and designing products, not sufficient control in screen printing production activities, activities in hot press/curing division is not optimal, the inspection on the results of screen printing and hot press/curing is not optimal, and then policies and procedures in production activities is not sufficient. Based on the result of analysis, it is known that production activities are not effective and efficient. From a total of ten samples researched from the month of January through March 2019, it is found that the total cost of employee's overtime salary was Rp 28.417.968,00, total cost of additional delivery fee was Rp 1.050.000,00, total cost of delay fine was Rp 2.002.500,00, total of miscellaneous costs were Rp 389.000,00, and the total cost of additional electricity fee for overtime was Rp 17.823,00 which was overall used to make up for the delay of completing customer's orders. There are a couple recommendations obtained from operational review that could be done by the company in order to resolve delay in completing customer's orders. In order for production activities to run more effectively and efficiently, the company should create a clearly written standard operating procedures and apply reward and punishment system towards employees. Operational review should have been done consistently by the company so that the company could operate more effectively and efficiently and delay problems in completing customer's orders also could be solved.

Key words: operational review, production activities, delay in completing orders

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 Terhadap Aktivitas Produksi Dalam Upaya Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan” (Studi Kasus pada CV. ITG).

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa skripsi dapat terselesaikan dengan adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti dalam proses pembuatan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan, bimbingan, perhatian, dukungan, waktu, tenaga, dan semua informasi yang diberikan selama penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Sylvia Fetry E. M., S.E., S.H., M.Si., Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku dosen wali peneliti yang selalu membantu memberi arahan selama masa perkuliahan peneliti di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Kendy Saputra, selaku *owner* CV. ITG yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk mendidik dan memberikan ilmu kepada peneliti selama masa perkuliahan peneliti.
8. Para dosen penguji sidang sarjana.

9. Seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu seluruh proses administrasi dan kepentingan perkuliahan selama masa perkuliahan peneliti.
10. Katarina Isabelle Tanojo dan Jennifer Sutanto selaku teman terbaik yang selalu membantu dan menemani di setiap keadaan termasuk dalam masa perkuliahan dan dalam kehidupan.
11. Jonathan Setiadi dan Hans Chandra yang selalu menemani, membantu, dan mendukung pada saat masa perkuliahan hingga pembuatan skripsi.
12. Giovani Anggasta dan Gabriela Cecil selaku teman terbaik yang selalu memberikan dukungan dan semangat bagi peneliti selama masa perkuliahan dan di dalam kehidupan.
13. Teman-teman dalam “Akun Cantik” (Katarina, Jonathan, Hans, Rendi, dan Patrick) yang bersama-sama berjuang melewati seluruh masa perkuliahan dalam sulit maupun senang dan selalu menjadi *support system* bagi peneliti.
14. Teman-teman selama masa perkuliahan peneliti : Katarina, Jonatahan, Hans, Rendi, Patrick, Lily, Queeny, There, Devi, Alvin, dan Maudy.
15. Teman-teman dalam “Wisuda Nanti” (Queeny, Devi, Hans, dan Rendi) selaku teman-teman seperjuangan dalam penulisan skripsi ini hingga skripsi dapat diselesaikan.
16. Teman-teman “OOTD” (Gio, Cecil, Epi, JB, Felice, Jea, dan Cintya) yang selalu menjadi tempat peneliti untuk bercerita dan melepas penat.
17. Teman-Teman “Cucu Mr. Grey” (Ci Manda, Christo, Dea, Devin, Elva, Kevin, Vito, dan Yesaya) yang selalu memberikan motivasi dan pencerahan selama masa perkuliahan hingga penulisan skripsi.
18. “Kamisan” (Pastor Abu, Pastor Nono, Ci Manda, dan Christo) yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta doa hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih juga untuk Pastor Darno selaku pastor seperjuangan dalam melakukan penulisan skripsi.
19. Teman-teman Misdinar Katedral Bandung yang selalu memberikan keceriaan.
20. Teman-teman Persekutuan Doa Gratia yang selalu memberikan dukungan dan semangat dari masa awal perkuliahan hingga sekarang.

21. Marisha Bianca, Sherla, Gladys Irawan, dan Vallerina selaku teman-teman yang memberikan dukungan dan hiburan dalam kehidupan serta saat penulisan skripsi.
22. Frater Vianey Maria yang selalu mendoakan atas kelancaran dan kelulusan dalam skripsi ini.
23. “Anti Awkward Awkward Group” yang selalu memberi dukungan dan penghiburan selama masa penulisan skripsi.
24. Starbuck Paskal 23 yang menjadi tempat untuk mengerjakan skripsi di saat penat. Terima kasih juga untuk seluruh staf Starbuck Paskal 23.
25. Keluarga besar akuntansi UNPAR yang tidak bisa disebutkan peneliti semua. Terima kasih atas bantuannya selama masa perkuliahan peneliti dan membuat kenangan perkuliahan peneliti berharga dan tak terlupakan.
26. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah membantu peneliti secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Peneliti juga menyadari bahwa di dalam proses penyusunan maupun penyajian skripsi ini masih terdapat berbagai kesalahan maupun kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mohon maaf dan dengan sangat terbuka peneliti menerima kritik dan saran. Diharapkan skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat menambah wawasan bagi banyak pihak.

Bandung, Juli 2019

Natalia Valencia Teja

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
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	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 Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	17
2.4. Pengendalian Intern	17
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	17
2.4.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	18
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	18
2.5. Produksi	21
2.5.1. Pengertian Produksi	21
2.5.2. Fungsi Produksi.....	22
2.6. Perencanaan Produksi	22

2.6.1.	Pengertian Perencanaan Produksi.....	22
2.6.2.	Tujuan Perencanaan Produksi.....	22
2.6.3.	Pengertian <i>Master Production Schedule</i>	23
2.6.4.	Tujuan Pembuatan <i>Time Schedule</i> Dalam Perencanaan Produksi.....	23
2.7.	Pengawasan Dalam Produksi	24
2.7.1.	Pengertian Pengawasan Produksi	24
2.7.2.	Peran Pengawasan Produksi	24
2.7.3.	Tujuan Pengawasan Produksi	25
2.8.	Ketepatan Waktu.....	26
BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	27
3.1.	Metode Penelitian	27
3.1.1.	Sumber Data.....	27
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	30
3.1.4.	Kerangka Penelitian	31
3.2.	Objek Penelitian.....	35
3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	35
3.2.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	35
3.2.3.	<i>Job Description</i> Perusahaan.....	37
3.2.4.	Gambaran Umum Aktvitas Produksi Perusahaan.....	39
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	44
4.2.	<i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	51
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	53
4.3.1.	Hasil Wawancara dengan <i>Owner CV. ITG</i> Tentang Kebijakan dan Prosedur Perusahaan Serta Masalah yang Terjadi di Bagian Produksi Secara Umum.....	54
4.3.2.	Hasil Wawancara dengan <i>Head of Production CV.</i> ITG Tentang Proses Produksi dan Masalah yang Terjadi di Bagian Proses Produksi.	57
4.3.3.	Hasil Wawancara Dengan <i>Head of Administration CV.</i>	

ITG Tentang Penerimaan Pesanan Serta Pemilihan <i>Supplier</i> dan Pembelian Bahan Baku.	66
4.3.4. Hasil Wawancara dengan <i>Owner</i> CV. ITG Tentang Kebijakan dan Prosedur Lembur dan Denda yang Ditanggung oleh Perusahaan.	70
4.3.5. Hasil Observasi Aktivitas Produksi pada CV. ITG.	74
4.3.6. Hasil Perbandingan <i>Schedule Production</i> CV. ITG dengan Aktualnya Serta Perhitungan Terkait Biaya-Biaya Tambahan yang Dikeluarkan untuk Mengejar Keterlambatan dan Denda Akibat dari Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan.....	80
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi).....	153
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh Peneliti Terkait Aktivitas Produksi dalam Upaya untuk Mengatasi Keterlambatan Penyelesaian Pesanan.....	177
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	184
5.1. Kesimpulan	184
5.2. Saran.....	190
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jam Kerja dan Istirahat Karyawan CV. ITG.....	47
Tabel 4.2. Sampel Data dari Tiap Model Jumlah Presentase Keterlambatan dan Ketepatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan Pada Bulan Januari 2019 sampai dengan Bulan Maret 2019.....	49
Tabel 4.3. Data Harga Jual Sablon / Unit CV. ITG Berdasarkan Warna Desain.....	58
Tabel 4.4. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model PS	84
Tabel 4.5. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model PI	87
Tabel 4.6. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model PJ	90
Tabel 4.7. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model PK.....	93
Tabel 4.8. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model UT	96
Tabel 4.9. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model UM	100
Tabel 4.10. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model UN	104
Tabel 4.11. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model NI.....	108
Tabel 4.12. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model NJ	111
Tabel 4.13. Perbandingan Jadwal <i>Planning Production</i> Setiap Divisi dengan Pelaksanaan <i>Actual Production</i> Model NK	115
Tabel 4.14. Tarif Upah Harian Karyawan per Tiap Divisi	117
Tabel 4.15. Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model PS	

	(No. PO 19801JD)	119
Tabel 4.16.	Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk Model PS (No. PO 19801JD)	120
Tabel 4.17.	Perhitungan Biaya Denda untuk Model PS (No. PO 19801JD)	121
Tabel 4.18.	Perhitungan Total Biaya-Biaya Tambahn yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model PS (No. PO 19801JD)	122
Tabel 4.19.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model PI (No. PO 18801JD)	123
Tabel 4.20.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model PJ (No. PO 17901KC)	125
Tabel 4.21.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model PK (No. PO 17812JD)	127
Tabel 4.22.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model UT (No. PO 21902JD)	128
Tabel 4.23.	Perhitungan <i>Screen</i> Robek untuk Model UT (No. PO 21902JD).....	129
Tabel 4.24.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model UT (No. PO 21902JD)	130
Tabel 4.25.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model UM (No. PO 22823JD)	131
Tabel 4.26.	Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk Model UM (No. PO 22823JD)	132
Tabel 4.27.	Perhitungan Biaya Denda untuk Model UM (No. PO 22823JD)	133
Tabel 4.28.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model UM (No. PO 22823JD).....	134
Tabel 4.29.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model UN (No.29323KC).....	135
Tabel 4.30.	Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk Model UN (No. PO 29323KC)	136
Tabel 4.31.	Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk Model UN (No. PO 29323KC)	137
Tabel 4.32.	Perhitungan Biaya Denda untuk Model UN (No. PO 29323KC).....	138
Tabel 4.33.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan	

	untuk Model UN (No. PO 29323KC).....	139
Tabel 4.34.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model NI (No. PO 29803JD)	140
Tabel 4.35.	Perhitungan Biaya Pengiriman Tambahan untuk Model NI (No. PO 29803JD)	141
Tabel 4.36.	Perhitungan Biaya Denda untuk Model NI (No. PO 29803JD)	142
Tabel 4.37.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model NI (No. PO 29803JD).....	143
Tabel 4.38.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model NJ (No. PO 21903KC)	144
Tabel 4.39.	Perhitungan <i>Screen</i> Robek untuk Model NJ (No. PO 21903KC).....	145
Tabel 4.40.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model NJ (No. PO 21903KC)	146
Tabel 4.41.	Perhitungan Lembur Karyawan untuk Model NK (No. PO 29303JD)	147
Tabel 4.42.	Perhitungan Biaya Listrik Tambahan untuk Model NK (No. PO 29303JD)	148
Tabel 4.43.	Perhitungan Pembelian Cat untuk Model NK (No. PO 29303JD)	149
Tabel 4.44.	Perhitungan Total Biaya Tambahan yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Model NK (No. PO 29303JD)	150
Tabel 4.45.	Hasil Rekapitulasi Biaya-Biaya yang Dikeluarkan Perusahaan untuk Mengejar Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Berdasarkan Sepuluh <i>Sample</i> dari Bulan Januari 2019 – Bulan Maret 2019.....	152

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3. 1. Kerangka Penelitian.....	34
Gambar 3. 2. Struktur Organisasi CV. ITG.....	36
Gambar 3. 3. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan	43

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Owner* Perusahaan pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan *Head of Production* Perusahaan pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan *Head of Administration* Perusahaan pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan *Owner* Perusahaan pada Tentang Kebijakan dan Prosedur Perusahaan Serta Masalah yang Terjadi di Bagian Produksi Secara Umum pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Owner* Perusahaan Tentang Kebijakan dan Prosedur Lembur dan Denda yang Ditanggung oleh Perusahaan pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Head of Production* Perusahaan Tentang Proses Produksi dan Masalah yang Terjadi di Bagian Proses Produksi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan *Head of Administration* Perusahaan Tentang Penerimaan Pesanan Serta Pemilihan *Supplier* dan Pembelian Bahan Baku pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 8. Hasil Observasi Aktivitas Produksi Pada *Field Work* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 9. Rekomendasi Struktur Organisasi Baru CV. ITG dan *Job Description* Baru Divisi Produksi
- Lampiran 10. Rekomendasi Kebijakan dan Prosedur Pembuatan *Sample*
- Lampiran 11. Rekomendasi Aturan Karyawan Saat Bekerja di CV. ITG
- Lampiran 12. Rekomendasi Sistem *Reward* dan *Punishment*
- Lampiran 13. Rekomendasi Kebijakan Khusus Lembur Karyawan
- Lampiran 14. Rekomendasi SOP Tertulis Tentang Aktivitas Produksi Perusahaan
- Lampiran 15. Rekomendasi Pemakaian Mesin *Hot Press/Curing*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada masa sekarang ini, tingkat kompetisi semakin tinggi yang menuntut setiap perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien agar mampu bersaing. Seperti yang telah diketahui, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang sama, yaitu mendapatkan laba yang optimal, melakukan ekspansi usaha, dan mampu *going concern*. Hal tersebut dapat dicapai apabila kinerja perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien. Dalam mencapai tujuannya tersebut banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan, salah satu tantangannya adalah persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu, perusahaan tersebut harus memiliki keunggulan kompetitif yang mampu memberikan suatu nilai yang lebih baik dibanding pesaingnya agar menjadi perusahaan yang unggul.

Setiap perusahaan perlu memperhatikan kegiatan usahanya agar dapat berjalan secara efektif. Seperti perusahaan lainnya, perusahaan manufaktur juga perlu memperhatikan tingkat efektivitas dari setiap kegiatan usahanya. Dalam perusahaan manufaktur, proses produksi dilakukan dengan cara mengubah *input* menjadi *output* berupa barang jadi. Proses produksi adalah proses yang penting untuk diperhatikan karena *output* yang dihasilkan proses produksi tersebut diharapkan dapat memberikan *value* bagi pelanggan yang pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan pelanggan.

Value adalah sesuatu yang dapat ditawarkan perusahaan kepada pasar untuk dirasakan pelanggan guna memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan. Namun, kepuasan pelanggan tersebut sering kali tidak dirasakan pelanggan karena hilangnya *value* yang diakibatkan oleh proses produksi yang tidak optimal. Salah satu contoh proses produksi yang tidak optimal adalah karena adanya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan dari segi keuangan dan bukan keuangan. Kerugian dari segi keuangan yang dialami perusahaan dapat berupa menurunnya tingkat penjualan, meningkatnya biaya sehingga terjadi penurunan laba pada perusahaan.

Selain itu, kerugian bukan keuangan yang dapat dialami oleh perusahaan adalah menurunnya citra perusahaan di pasar dan para pelanggan.

CV. Indomas Triputra Garment (CV. ITG) adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang sablon. Perusahaan ini berada Cijerah, Bandung. CV. ITG melayani penjualan sablon kain kepada pelanggan lokal (hanya yang berada di dalam wilayah Indonesia). CV. ITG melakukan proses produksi sablon pada kain yang berasal dari pelanggan dengan desain berdasarkan pesanan sesuai keinginan dan spesifikasi dari pelanggan. CV. ITG sudah memiliki jadwal yang terencana sehingga perusahaan mengharapkan pesanan pelanggan dapat diselesaikan tepat waktu, namun pada kenyataannya CV. ITG sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang menyebabkan adanya peningkatan beban gaji karena pegawai lembur, beban *overhead* (biaya listrik, mandor, mesin) yang meningkat, serta adanya denda yang ditagihkan oleh pelanggan kepada perusahaan sesuai dengan kesepakatan bersama antara pelanggan dan perusahaan sehingga laba perusahaan menjadi tidak optimal.

Keterlambatan penyelesaian pesanan CV. ITG disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor penyebab tersebut harus diidentifikasi agar dapat diperbaiki sehingga pada akhirnya dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan. Apabila penyebab keterlambatan tersebut dibiarkan, tentunya dapat semakin merugikan perusahaan karena proses produksi semakin tidak efektif dan efisien, tingkat keterlambatan penyelesaian pelanggan meningkat, dan menyebabkan hilangnya kepercayaan serta loyalitas pelanggan sehingga laba perusahaan tidak optimal.

Maka dari itu, pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV. ITG sangat dibutuhkan dalam upaya mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka beberapa permasalahan dari CV. ITG yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur aktivitas produksi yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan?

2. Apa saja faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV. ITG?
3. Apa dampak yang ditimbulkan dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV. ITG?
4. Bagaimana upaya untuk mengatasi keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan CV. ITG?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur aktivitas produksi yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan.
2. Mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pada pelanggan CV. ITG.
3. Mengetahui dampak yang ditimbulkan dari keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan CV. ITG.
4. Mengetahui upaya untuk mengatasi keterlambatan dalam penyelesaian pesanan pelanggan CV. ITG.

1.4. Kegunaan Penelitian

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

1. Bagi perusahaan (CV. ITG)

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan kepada perusahaan mengenai pentingnya melakukan pemeriksaan operasional dan dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, di mana hasil dari pemeriksaan ini dapat membantu perusahaan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dengan menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan dari penelitian ini. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat lebih memahami penyebab timbulnya permasalahan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

2. Bagi peneliti

Dari penelitian ini, peneliti dapat memahami lebih jauh tentang proses produksi pada perusahaan manufaktur penyablonan khususnya permasalahan tentang

keterlambatan pemesanan pelanggan yang sering terjadi dalam proses produksi. Peneliti juga dapat mengetahui bagaimana mengimplementasikan teori-teori pemeriksaan operasional secara nyata di perusahaan karena peneliti dapat membantu perusahaan dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi di perusahaan agar proses produksi dapat berjalan sesuai jadwal dan target yang telah ditetapkan.

3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu, pengetahuan, dan wawasan yang lebih luas bagi para pembaca dalam memahami pemeriksaan operasional pada proses produksi di perusahaan manufaktur khususnya di bidang sablon. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak yang hendak melakukan penelitian dan masalah yang serupa.

1.5. Kerangka Pemikiran

Di era persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan tentu saja terus memikirkan cara yang efektif dan efisien untuk meningkatkan laba perusahaannya. Berbagai strategi dan cara yang tepat harus diterapkan pada perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Semua perusahaan terus bersaing dan semakin ketat sehingga menuntut setiap perusahaan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif. Menurut Wang,dkk. (2011: 100), keunggulan kompetitif ada ketika perusahaan mampu memberikan manfaat yang sama dengan pesaing tetapi dengan biaya lebih rendah (keunggulan biaya),atau memberikan manfaat yang melebihi manfaat produk pesaing (keunggulan diferensiasi).

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk mengatasi beberapa kritik terhadap keunggulan komparatif. Tanpa adanya keunggulan kompetitif, perusahaan sulit untuk bersaing dengan perusahaan lain. Meski demikian, seringkali keunggulan kompetitif sulit tercapai dan perusahaan seringkali melakukan kelalaian dalam melakukan kegiatan operasinya. Oleh sebab itu, dibutuhkan peranan pemeriksaan operasional agar perusahaan dapat melakukan perbaikan sehingga tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dapat meningkat serta tingkat keterlambatan pun berkurang.

Menurut Reider (2002: 2), pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai proses analisis operasi intern dan aktivitas untuk mengidentifikasi area-area

yang membutuhkan perbaikan dalam rangka *continuous improvement*. Pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisa operasi yang telah ada, mengidentifikasi area untuk perbaikan yang bersifat positif, dan mengembangkan standar kinerja untuk aktivitas yang diukur. Fungsi pemeriksaan operasional bagi perusahaan adalah untuk mengetahui lebih jelas mengenai kegiatan operasi yang terjadi saat ini serta kelemahan dari kegiatan operasi tersebut yang dapat menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara kriteria yang diharapkan dengan praktik lapangan. Selain itu pemeriksaan operasional berperan bagi perusahaan untuk memberi saran dan rekomendasi untuk membawa perbaikan dalam aktivitas-aktivitas operasi perusahaan.

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

1. Tahap Perencanaan (*Planing Phase*)

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

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

Pada tahap ini, pemeriksa operasional menyiapkan susunan program kerja yang harus dilakukan dalam pemeriksaan berdasarkan peninjauan pada tahap perencanaan. Program kerja yang dibuat dengan baik sangat penting dalam pemeriksaan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

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

Pada tahap ini, pemeriksa operasional menganalisis operasi untuk menentukan efektivitas manajemen. Maksud dari tahap ini adalah untuk menentukan apakah suatu kondisi tersebut membutuhkan perbaikan.

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

Pada tahap ini, pemeriksa operasional menemukan dan mengidentifikasi kekurangan (*deficiency*) yang secara keseluruhan dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Auditor harus mengembangkan unsur-unsur temuan audit untuk meyakinkan manajemen bahwa terdapat kekurangan atau penyimpangan

sehingga perlu dilakukan tindakan koreksi dengan memberikan rekomendasi sesegera mungkin.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

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

Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling utama. Aktivitas produksi tidak dapat berjalan tanpa adanya suatu siklus produksi. Menurut Romney dan Steinbart (2018: 34, 461), siklus produksi adalah aktivitas yang terkait dengan penggunaan tenaga kerja, bahan baku, dan peralatan untuk menghasilkan barang jadi. Terdapat empat tahap pada siklus produksi yaitu *product design, planning and scheduling, production operations, dan cost accounting*. Sebelum kegiatan produksi dimulai, perusahaan harus membuat desain produk yang dilakukan pada bagian desain. Lalu dilanjutkan dengan tahap perencanaan produksi atau *planning and scheduling* yang berada pada tahap kedua. Pada tahap kedua ini, bagian produksi membuat jadwal dan rencana produksi agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Setelah pembuatan jadwal perencanaan produksi dibuat, bagian produksi mulai memproduksi barang yang telah didesain. Setelah barang diproduksi, bagian *cost accounting* menghitung biaya produksi tersebut.

Tahapan yang menjadi fokus pada pembahasan ini adalah pada tahap kedua (*planning and scheduling*) dan tahap ketiga (*production operations*) karena pada perusahaan banyak terjadi kesalahan-kesalahan yang menyebabkan keterlambatan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memenuhi *key success factor*. Menurut Datar dan Rajan (2018: 30), *key success factor* terdiri dari lima hal yaitu biaya dan efisiensi, kualitas, waktu, inovasi, dan keberlanjutan. Perusahaan cenderung menginginkan biaya yang terjadi di perusahaannya seminimal mungkin. Faktor kualitas mengacu pada ekspektasi kualitas yang baik bagi pelanggan, sedangkan faktor waktu merupakan ketepatan waktu dalam penyelesaian pesanan pelanggan. Faktor inovasi yaitu faktor yang mempengaruhi kegiatan produksi untuk diperbaiki secara terus-menerus agar semakin efektif dan efisien. Apabila perusahaan memperhatikan keempat *key success factor* tersebut maka faktor kelima yaitu faktor keberlanjutan perusahaan juga dapat terjamin. Ketepatan waktu menjadi salah satu *key success factor*

di dalam aktivitas produksi. Oleh karena itu, dibutuhkan fokus yang lebih banyak pada tahap *planning and scheduling* dan *production operations* serta pembuatan MPS (*Master Production Schedule*) agar proses produksi tercapai dengan baik dan tidak terjadi keterlambatan.

Menurut Tunggal (2009: 47), jadwal produksi atau *production schedule* adalah rencana penentuan waktu dan *volume* pekerjaan produksi. Perencanaan produksi wajib dilakukan agar pesanan pelanggan tidak terlambat dan tepat waktu. Menurut Kumar dan Suresh (2008: 187), keterlambatan terjadi ketika kegiatan yang telah direncanakan tidak dijalankan dengan waktu yang telah ditetapkan. Dalam membuat perencanaan produksi perusahaan harus membuat dokumen *Master Production Schedule* (MPS). Menurut Romney dan Steinbart (2018: 466), MPS menentukan berapa banyak setiap produk yang diproduksi selama periode yang direncanakan dan kapan produksi tersebut harus dilaksanakan. Dengan adanya MPS, salah satu aspek dari *key success factor* tersebut yaitu faktor ketepatan waktu dapat terpenuhi sehingga perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif. Selain itu, dengan adanya MPS dapat membantu perusahaan agar memiliki acuan dalam melakukan kegiatan produksi khususnya dalam hal ketepatan waktu agar jadwal dan kegiatan produksi dapat lebih terarah sehingga masalah produksi dapat terpantau untuk dievaluasi.

Oleh karena itu, dengan adanya MPS ini membantu kegiatan produksi menjadi lebih efektif dan efisien yang dapat memberikan efek terhadap penurunan biaya dengan perencanaan yang baik seperti tidak terjadinya biaya lembur karyawan, biaya tambahan untuk *outsourcing* dan listrik untuk lembur. Namun pada kenyataannya, perusahaan sering mengabaikan proses produksi dalam penggunaan MPS, sehingga produksi yang terjadi tidak efektif dan efisien dan mengakibatkan terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Dengan adanya keterlambatan, maka perusahaan mengalami kerugian seperti biaya-biaya tambahan yang harus dikeluarkan yaitu biaya lembur tenaga kerja, biaya lembur *outsourcing*, biaya lembur untuk listrik serta biaya ganti rugi. Masalah ini harus segera diatasi dengan mengidentifikasi penyebab akar masalah yang terjadi, lalu perusahaan harus melakukan analisis agar menghasilkan rekomendasi yang tepat dan sesuai bagi perusahaan.