

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV Seruling Mas)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Linda Yuliana
2015130174**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION PLANNING
AND CONTROL ACTIVITIES IN EFFORT TO REDUCE THE
DELAY LEVEL OF CUSTOMER ORDERS' COMPLETION
(Case Study at CV Seruling Mas)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
for a Bachelor Degree in Accounting

**By
Linda Yuliana
2015130174**

**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
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV Seruling Mas)**

Oleh:
Linda Yuliana
2015130174

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2019
Ketua Program Studi Akuntansi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Sylvia", written over a horizontal line.

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Samuel", written over a horizontal line.

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Linda Yuliana
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 03 Juli 1996
NPM : 2015130174
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN
PENYELESAIAN PESANAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada CV Seruling Mas)

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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2019

Pembuat pernyataan : Linda Yuliana



(Linda Yuliana)

ABSTRAK

Perusahaan bergerak di bidang industri tekstil yang menghasilkan kain *grey*. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan utama memperoleh keuntungan atau laba. Untuk mencapainya maka perusahaan harus memperhatikan kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan pelanggan. Walaupun dari segi kualitas sudah cukup baik, namun perusahaan masih sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengetahui faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu metode dan prosedur pada bagian operasi di dalam perusahaan dengan hasil akhir berupa saran dan rekomendasi yang bertujuan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam melakukan tindakan perbaikan. Pemeriksaan operasional dilakukan terhadap proses produksi terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi. Perencanaan dan pengendalian produksi yaitu proses penentuan, 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 berujung pada keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, yaitu hasil wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder seperti jadwal acuan produksi perusahaan, jadwal pengiriman, dan sebagainya. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah melakukan perbandingan jadwal perusahaan dengan aktual pelaksanaannya, serta melakukan analisis penyebab dan dampak terjadinya keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi dalam upaya mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan (studi kasus pada CV Seruling Mas)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui perusahaan memiliki beberapa kelemahan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Selain wawancara dan observasi, dilakukan juga perbandingan antara jadwal acuan perusahaan dengan aktual pelaksanaan produksi terhadap 10 *sample* pesanan. Kemudian seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan empat temuan utama, yaitu perencanaan dan pengendalian pemesanan barang kepada *supplier* yang kurang memadai, perencanaan dan pengendalian penerimaan, pemeriksaan, serta penyimpanan bahan baku dari *supplier* yang kurang memadai, perencanaan dan pengendalian aktivitas pembuatan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* kurang memadai, serta perencanaan dan pengendalian aktivitas pencelupan kain *grey* dan *quality control* kain *grey* berwarna kurang memadai. Pada tahun 2018, berdasarkan sepuluh *sample* yang diteliti, diketahui bahwa biaya pengiriman tambahan yang dilakukan kepada pelanggan dan perusahaan *outsourc*e adalah sebesar Rp 1.576.775,00. Selain itu, biaya tambahan pencelupan ulang dan biaya lembur yang harus dikeluarkan perusahaan berdasarkan seluruh pesanan tahun 2018 adalah sebesar Rp 389.811.700,00. Terdapat beberapa rekomendasi yang diperoleh dari pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya mengatasi keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Agar perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi perusahaan lebih baik maka sebaiknya perusahaan harus menyempurnakan *Master Production Schedule* (MPS) untuk masing-masing pesanan pelanggan yang diterima secara spesifik. Selain itu perusahaan sebaiknya membuat SOP secara lengkap, tertulis, dan jelas serta rutin melakukan *update* apabila terdapat perubahan. Serta perusahaan sebaiknya memiliki fungsi PPIC Pemeriksaan operasional sebaiknya dilakukan secara konsisten dan berkala agar dapat terus memberikan manfaat pada pelaksanaan proses penyelesaian pesanan pelanggan.

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

ABSTRACT

The company is engaged in the textile industry that produces gray fabrics. Every company certainly has the main purpose of gaining profits or profits. To achieve this, companies must pay attention to the quality and timeliness of completing customer orders. Although in terms of quality it is good enough, the company still often experiences delays in completing customer orders. Therefore, operational checks are needed to find out the factors causing the delay in completing customer orders.

Operational inspection is an examination carried out to evaluate the effectiveness and efficiency of a method and procedure in the operations section of the company with the final result in the form of suggestions and recommendations aimed at consideration for management in carrying out corrective actions. Operational inspection is carried out on the production process, especially in terms of planning and controlling production activities. Production planning and control, namely the process of determining, determining production activities, and monitoring carried out on the process and production results so that the company's goals can be achieved. Poor production planning and control can cause problems in each stage of production which can lead to delays in completing customer orders.

The method used in this study is a descriptive study. Data sources used in the form of primary data, namely the results of interviews and observations, while secondary data such as company production reference schedule, delivery schedule, and so on. Data processing techniques used are comparing company schedules with actual implementation, as well as analyzing the causes and effects of late completion of customer orders. The object of the research is the operational examination of the activities of planning and controlling production in an effort to reduce the level of delay in completing customer orders (case study on CV Seruling Mas)

Based on the results of interviews and observations, it can be known that the company has several weaknesses that cause delays in completing customer orders. In addition to interviews and observations, a comparison is also made between the company's reference schedule and the actual production of the 10 sample orders. Then all weakness findings were analyzed based on four main findings, namely planning and controlling thread ordering to inadequate suppliers, planning and controlling receipts, inspections, and storage of raw materials from inadequate suppliers, planning and controlling activities for making gray fabrics and quality fabric control gray is inadequate, and the planning and control of gray cloth dyeing activities and quality control of gray colored fabrics are inadequate. In 2018, based on the ten samples studied, it was found that the additional shipping costs made to customers and outsourced companies were IDR 1,576,775.00. In addition, the additional costs of re-dyeing and overtime costs that must be incurred by the company based on all orders in 2018 are Rp. 389,811,700.00. There are several recommendations obtained from operational checks that can be carried out by the company in an effort to overcome the delay in completing customer orders. In order to better plan and control the company's production activities, the company should better improve the Master Production Schedule (MPS) for each customer order specifically received. In addition, companies should make SOPs in full, written, and clear and regularly update if there are changes. Operational inspection should be carried out consistently and periodically so that it can continue to provide benefits in the implementation of customer order completion processes.

Keywords: operational checks, planning and controlling production activities, and delay in completing customer 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 Perencanaan dan Pengendalian Produksi dalam Upaya Mengurangi Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan (Studi Kasus pada CV Seruling Mas)”

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

1. Orang tua peneliti yaitu Mamah dan Papah yang selalu mendukung baik secara moral maupun materiil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terima kasih atas doa, nasihat, dan kasih sayang yang selalu diberikan kepada peneliti. Terima kasih juga sudah menjadi alasan bagi peneliti selalu berjuang dan tidak menyerah dalam menyelesaikan pendidikan peneliti.
2. Jemmy Gozali, S.E., selaku kakak peneliti yang selalu memberikan dukungan dan nasihat kepada peneliti. Terima kasih juga telah selalu mengantarkan dan menemani peneliti ke lokasi penelitian di Majalaya.
3. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, perhatian, dan semua informasi yang diberikan untuk mengarahkan peneliti dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini dan terima kasih untuk selalu memberikan bimbingan, perhatian, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan dosen wali yang telah memberikan waktu, ilmu, dan dukungan kepada peneliti selama perkuliahan. Terima kasih atas nasihat, saran, bantuan, dan semangat selama masa perkuliahan.
6. Bapak Kiking Gunawan selaku pemilik perusahaan CV Seruling Mas yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.

7. Ibu Nunu, Ibu Riah beserta seluruh karyawan CV Seruling Mas yang telah bersedia membantu peneliti dalam memberikan informasi yang dibutuhkan pada pembuatan skripsi ini.
8. Bapak Ibu dosen penguji sidang sarjana.
9. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, waktu, dan tenaga kepada peneliti selama perkuliahan.
10. Seluruh staf Tata Usaha Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu peneliti selama perkuliahan.
11. Xaveria Livienna dan Livia Devina selaku sahabat terdekat peneliti dari SMP sampai sekarang yang memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi walaupun terpisah jarak sangat jauh. Terima kasih telah mendengarkan cerita, berbagi cerita, dan selalu memberi *mental support* agar peneliti tidak pernah menyerah pada permasalahan yang peneliti hadapi.
12. Marcella Celia dan Gladys Gracia selaku sahabat peneliti dari awal perkuliahan sampai sekarang dan teman seperjuangan dalam menyusun skripsi ini yang sering mendengarkan cerita, berbagi cerita, memberikan dukungan, dan semangat kepada peneliti baik dalam perkuliahan maupun pembuatan skripsi.
13. Ivan Nengrat, selaku sahabat peneliti yang telah mensponsori 90% buku mata kuliah yang diperlukan selama perkuliahan peneliti.
14. William Alexander, Aditya Bagaskara, dan Rai Surya selaku sahabat peneliti yang selalu *in touch* dengan peneliti walaupun berbeda tempat kuliah. Terima kasih telah selalu ada untuk berbagi cerita dan menghibur peneliti.
15. Sheila Christy selaku sepupu terdekat peneliti yang selalu memberikan dukungan serta menjadi tempat bercerita peneliti dan selalu dengan sabar mendengarkan keluh kesah peneliti.
16. Alvin Julius, Joana, Mega, dan Vio yang selalu mendukung, berbagi cerita, memberi nasihat dan semangat selama perkuliahan maupun pembuatan skripsi.
17. Widia, Natalia, Nicolas, Grace, Yola, Vina, Christine, dan Dea selaku teman-teman bimbingan skripsi yang bersedia untuk membantu, mendukung, dan mendengarkan keluh kesah peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
18. Teman-teman Akuntansi Unpar 2015 yang memberikan dukungan selama masa perkuliahan berlangsung.

19. Kakak-kakak kelas dan adik-adik kelas yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan masih perlu untuk disempurnakan. Maka dari itu peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Peneliti juga memohon maaf jika tercantum hal-hal yang kurang berkenan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan wawasan, serta dapat dijadikan dasar untuk penelitian sejenis selanjutnya.

Bandung, Juli 2019

Linda Yuliana

DAFTAR ISI

Hal.

ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	11
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	13
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional	13
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	15
2.4. Pengendalian Intern	16
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	16
2.4.2. Fungsi Pengendalian Intern	16
2.4.3. Komponen Pengendalian Intern	17
2.5. Produksi	18
2.5.1. Pengertian Produksi	18
2.5.2. Jenis Proses Produksi	19
2.5.3. Tugas Manajemen Produksi dan Operasi	19

2.6. Perencanaan Produksi	19
2.6.1. Pengertian Perencanaan Produksi	19
2.6.2. Tujuan Perencanaan Produksi	20
2.6.3. Jenis-jenis Perencanaan Produksi.....	20
2.7. Pengendalian Produksi.....	21
2.7.1. Pengertian Pengendalian Produksi	21
2.7.2. Manfaat Pengendalian Produksi.....	21
2.7.3. Fungsi dan Kegiatan Pengendalian Produksi	21
2.8. <i>Master Production Schedule</i> (MPS).....	23
2.9. Ketepatan Waktu.....	23
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	24
3.1. Metode Penelitian	24
3.1.1. Sumber Data	24
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	25
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	27
3.1.4. Kerangka Penelitian	28
3.2. Objek Penelitian.....	32
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	32
3.2.2. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	33
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	39
4.2. <i>Work Programs Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	50
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	52
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Administrasi Perusahaan Tentang Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	52
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala Gudang Tentang Proses Penerimaan dan Pemeriksaan Bahan Baku dan Barang Jadi	56
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala <i>shift</i> produksi Tentang Kegiatan Produksi Sehari-Hari.....	59
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Staf inspeksi Tentang Proses <i>Quality Control</i> yang Dilakukan	63
4.3.5. Hasil Observasi Terkait dengan Fasilitas Perusahaan dan Aktivitas Produksi	66

4.3.6. Melakukan Analisis Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	70
4.4. <i>Development of Review Findings Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	109
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian Produksi CV Seruling Mas dalam Upaya Mengurangi Tingkat Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Pelanggan	128
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	132
5.1. Kesimpulan	132
5.2. Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jumlah Persentase Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Kain <i>Grey</i> untuk Pesanan Rutin Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	43
Tabel 4.2. Jumlah Persentase Hari Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Kain <i>Grey</i> untuk Pesanan Rutin Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	44
Tabel 4.3. Jumlah Persentase Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Kain <i>Grey</i> untuk Pesanan Tidak Rutin pada Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	45
Tabel 4.4. Jumlah Persentase Hari Keterlambatan Penyelesaian Kain <i>Grey</i> untuk Pesanan Tidak Rutin pada Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	46
Tabel 4.5. Jumlah Persentase Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Kain <i>Grey</i> Berwarna untuk Pesanan Tidak Rutin pada Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	47
Tabel 4.6. Jumlah Persentase Hari Keterlambatan Penyelesaian Pesanan Kain <i>Grey</i> Berwarna untuk Pesanan Tidak Rutin pada Bulan Januari Hingga Desember 2018.....	48
Tabel 4.7. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan PO.006/8/2018	72
Tabel 4.8. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan G-01.141.2018	75
Tabel 4.9. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan G-06.251.2018	78
Tabel 4.10. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan G-07.101.2018	80
Tabel 4.11. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan G-11.231.2018	82
Tabel 4.12. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan W-01.251.2018.....	87
Tabel 4.13. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan W-04.281.2018.....	88

Tabel 4.14. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan W-07.151.2018.....	90
Tabel 4.15. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan W-09.172.2018.....	92
Tabel 4.16. Perbandingan Jadwal Acuan dengan Aktual Pelaksanaan Produksi untuk Pesanan W-11.131.2018.....	94
Tabel 4.17. Perhitungan Biaya Kirim ke Pelanggan pada Sepuluh <i>Sample</i> Pesanan.....	103
Tabel 4.18. Perhitungan Biaya Kirim ke Perusahaan <i>Outsource</i> pada Sepuluh <i>Sample</i> Pesanan	105
Tabel 4.19. Perhitungan Biaya Celup Ulang Seluruh Pesanan Selama Tahun 2018.....	106
Tabel 4.20. Perhitungan Biaya Lembur Seluruh Pesanan Selama Tahun 2018.....	108

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	31
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV Seruling Mas.....	33

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara Dengan Pemilik Perusahaan Pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2 Hasil Wawancara Dengan Kepala Administrasi Perusahaan Pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 3 Hasil Wawancara Dengan Kepala Gudang Pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 4 Hasil Wawancara Dengan Kepala *shift* produksi Pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5 Hasil Wawancara Dengan Staf Inspeksi Pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 6 Hasil Observasi Pada Kondisi dan Fasilitas Perusahaan
- Lampiran 7 Hasil Observasi Pada Gudang Perusahaan
- Lampiran 8 Hasil Observasi Pada Aktivitas *Quality Control*
- Lampiran 9 Perhitungan Total Biaya Celup Ulang pada Sepuluh *Sample* Pesanan pada Periode Januari 2018 Sampai Desember 2018
- Lampiran 10 Perhitungan Biaya Lembur pada Sepuluh *Sample* Pesanan pada Periode Januari 2018 Sampai Desember 2018
- Lampiran 11 Rekap Perhitungan Total Biaya Tambahan pada Sepuluh *Sample* Pesanan pada Periode Januari 2018 Sampai Desember 2018
- Lampiran 12 Rekap Perhitungan Total Biaya Kirim ke Pelanggan dan Perusahaan *Outsource* pada Sepuluh *Sample* Pesanan pada Periode Januari 2018 Sampai Desember 2018
- Lampiran 13 Rekap Perhitungan Total Biaya Tambahan pada Tahun 2018
- Lampiran 14 Rekomendasi Surat Perjanjian dengan Pihak *Supplier*
- Lampiran 15 Rekomendasi Standar Kualitas Bahan Baku
- Lampiran 16 Rekomendasi Struktur Organisasi
- Lampiran 17 Rekomendasi Penambahan Staf Gudang
- Lampiran 18 Rekomendasi Penambahan Staf Operator
- Lampiran 19 Rekomendasi Penambahan Staf Inspeksi
- Lampiran 20 Rekomendasi Pembuatan Jadwal *Maintenance* Secara Berkala
- Lampiran 21 Rekomendasi Surat Perjanjian dengan Pihak *Outsource*

- Lampiran 22 Rekomendasi *Master Production Schedule* untuk Pesanan kain *Grey*
Rutin
- Lampiran 23 Kain *Grey* yang Dijual dengan Status *B-Grade*
- Lampiran 24 Rekomendasi Penambahan Fungsi PPIC

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Saat ini Industri tekstil dan garmen menjadi industri strategis bagi perkenomian Indonesia. Bahkan, industri tersebut merupakan bagian sektor manufaktur terbesar ketiga di Indonesia (Sutriyanto, 2018). Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) juga memberikan kontribusi cukup besar terhadap perekonomian nasional, diantaranya sebagai penyumbang devisa ekspor bukan migas, penyerapan tenaga kerja, dan pemenuhan kebutuhan dalam negeri (Kemenperin, 2015).

Namun yang terjadi saat ini adalah masih maraknya produk tekstil asal negara lain yang menggempur pasar Indonesia. Kain yang seharusnya dapat diproduksi oleh Indonesia namun banyak diimpor dari negara lain dan dinilai merupakan barang *reject* atau barang yang mengalami cacat sehingga dijual dengan harga yang sangat murah. Jika kain dari negara lain yang dijual ke Indonesia merupakan barang baru dengan kualitas baik, hal tersebut tidak menjadi masalah karena masih mampu bersaing (Hamdani,2018). Namun kain yang merupakan barang *reject* dengan harga yang lebih murah dapat merusak harga pada pasarnya. Selain itu kain lokal dikhawatirkan tidak mampu bersaing dengan kain impor yang memiliki kualitas baik.

Oleh karena itu persaingan dagang bagi perusahaan tekstil Indonesia menjadi sangat ketat, hal ini harus disikapi secara cermat oleh para pelaku usaha mengingat tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan atau laba. Maka perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing serta dapat beroperasi secara efektif dan efisien untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan serta mencapai tujuan perusahaan.

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) merupakan contoh dari perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur merupakan suatu usaha yang mengolah atau mengubah bahan mentah (*input*) menjadi barang jadi ataupun barang setengah jadi (*output*) yang mempunyai nilai jual, yang prosesnya dilakukan dengan mesin, ataupun tanpa menggunakan mesin. Perusahaan manufaktur memiliki beberapa

aktivitas seperti aktivitas pembelian bahan baku, aktivitas produksi, dan aktivitas penjualan barang jadi. Aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur merupakan aktivitas yang sangat penting. Jika di dalam perusahaan terdapat suatu hambatan yang menyebabkan terganggunya aktivitas produksi, maka kegiatan-kegiatan dalam perusahaan tersebut menjadi terganggu. Hambatan-hambatan tersebut sering dialami oleh perusahaan manufaktur sehingga perusahaan mengalami kerugian secara keuangan maupun bukan keuangan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu untuk memproduksi produk secara efektif dan efisien agar perusahaan tidak mengalami kerugian tersebut, serta kepuasan pelanggan pun tercapai.

CV Seruling Mas merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri tekstil. CV Seruling Mas telah berdiri lebih dari 25 tahun, tepatnya sejak tahun 1992. Kain yang dijual oleh CV Seruling Mas merupakan kain *grey* atau kain mentah, serta kain yang sudah berwarna setelah dilakukan proses pencelupan. Jenis kain yang diproduksi adalah kain katun, PE, dan TC yang merupakan kain *knitting* yaitu bahan untuk membuat kaos. CV Seruling Mas masih menjual kain untuk pelanggan dalam negeri.

Aktivitas produksi merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh CV Seruling Mas. Aktivitas produksi yang merupakan aktivitas mengubah *input* yaitu benang menjadi *output* yaitu kain *grey* ataupun yang sudah dilakukannya proses pencelupan. CV Seruling Mas harus memperhatikan kualitas produk yang sesuai dengan standar dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan pelanggan. Namun pada kenyataannya, perusahaan sering mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang dapat menyebabkan keuntungan yang diterima perusahaan menjadi tidak optimal. Keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan disebabkan oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut harus diidentifikasi agar dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

CV Seruling Mas memilih untuk tidak menyediakan persediaan bahan baku pada pesanan tidak rutin. Hal tersebut dilakukan karena harga benang yang berubah-ubah sesuai dengan kurs dollar, sedangkan CV Seruling Mas sudah menyediakan persediaan bahan baku pada pesanan rutin. Benang yang digunakan CV Seruling Mas sebagai bahan baku seluruhnya dipesan dari *supplier*. Pemesanan benang dilakukan sesaat setelah pesanan kain dari pelanggan diterima. Namun seringkali

perusahaan mengalami keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan karena pemesanan benang yang mendadak sehingga menyebabkan perusahaan terlambat dalam memproduksi kain kepada pelanggan.

CV Seruling Mas sudah memiliki beberapa *supplier* bahan baku namun saat benang dipesan, seringkali benang tersebut tidak ada di *supplier* tersebut sehingga perusahaan harus memesan benang ke *supplier* yang lainnya. Hal tersebut tentu memerlukan tambahan waktu untuk pemesanan bahan baku.

Keterlambatan lainnya yang sering terjadi pada CV Seruling Mas adalah pada proses pencelupan atau pemberian warna pada kain. Hal tersebut terjadi karena perusahaan tidak memiliki mesin celup sendiri dan perusahaan harus melakukan pencelupan di perusahaan pihak luar (*outsorce*) sehingga jika perusahaan celup mengalami keterlambatan maka hal tersebut berdampak juga pada perusahaan.

Adanya faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan tentunya berdampak menjadi kerugian bagi perusahaan. Kerugian yang dimaksud dapat berupa kerugian keuangan maupun bukan keuangan. Kerugian keuangan yang dialami oleh perusahaan adalah menurunnya angka pemesanan kain karena pelanggan yang tidak merasa puas maka tidak melakukan pemesanan ulang serta menurunnya angka pemesanan kain oleh pelanggan baru karena citra perusahaan yang menurun. Sedangkan kerugian bukan keuangan yang dialami oleh perusahaan adalah tidak puasnya pelanggan pada perusahaan yang dapat menyebabkan turunnya citra perusahaan. Hal tersebut terjadi karena adanya *word of mouth* di masyarakat atas rasa tidak puas tersebut.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi merupakan aktivitas utama yang sangat penting bagi CV Seruling Mas karena berhubungan langsung dengan aktivitas penjualan pada perusahaan. Oleh karena itu pemeriksaan operasional pada aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi perlu dilakukan untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan saat ini.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, CV Seruling Mas harus mampu mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan agar dapat memperoleh laba yang optimal. Maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan dari CV Seruling Mas sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur atas aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi yang dilakukan CV Seruling Mas saat ini?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
3. Berapa besar biaya tambahan yang terjadi pada CV Seruling Mas akibat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional untuk membantu mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat ditetapkan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur atas aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi yang dilakukan CV Seruling Mas saat ini.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
3. Mengetahui berapa besar biaya tambahan yang terjadi pada CV Seruling Mas akibat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional untuk membantu mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berikut ini:

1. Bagi Perusahaan (CV Seruling Mas)
Melalui penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang ada saat ini dan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab dari permasalahan yang ada. Selain itu juga diharapkan peneliti dapat memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar dapat melakukan perencanaan dan pengendalian produksi dalam upaya mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan yang efektif agar dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan di kemudian hari.
2. Bagi Peneliti
Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat meningkatkan kemampuan serta wawasan peneliti dalam menerapkan teori-teori Audit Manajemen yang sudah

pernah dipelajari selama ini ke dalam perusahaan yang sesungguhnya yaitu CV Seruling Mas. Selain itu peneliti dapat memberikan saran yang tepat serta mengetahui bagaimana suatu perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan.

3. Bagi Pembaca

Pembaca hasil penelitian ini diharapkan dapat memperoleh wawasan yang lebih luas dalam menerapkan ilmu Audit Manajemen pada aktivitas produksi pada suatu perusahaan. Selain itu juga pembaca diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian produksi dalam upaya mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan khususnya dalam perusahaan manufaktur yang bergerak di industri tekstil.

1.5. Kerangka Pemikiran

Tingkat persaingan yang sangat ketat menuntut perusahaan agar mampu meningkatkan daya saing serta dapat beroperasi secara efektif dan efisien untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan serta mencapai tujuan perusahaan. Namun, seringkali hal tersebut sulit dicapai karena beberapa hal yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan seperti aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi yang kurang baik sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian baik secara bukan keuangan maupun keuangan seperti ketidakpuasan pelanggan, turunnya citra perusahaan, kehilangan kepercayaan dari pelanggan, bahkan kehilangan pelanggan lama ataupun baru sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi merupakan aktivitas utama yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan aktivitas penjualan pada perusahaan. Oleh karena itu pemeriksaan operasional pada aktivitas perencanaan dan pengendalian produksi perlu dilakukan untuk mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan saat ini. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2), yaitu sebagai proses analisis operasi serta aktivitas-aktivitas intern untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan demi mencapai perkembangan yang berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis operasi

yang telah ada, mengidentifikasi area untuk perbaikan yang bersifat positif, dan mengembangkan standar kinerja untuk aktivitas yang diukur tersebut.

Tujuan umum dari pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:30), yaitu untuk menilai kinerja perusahaan apakah sudah baik atau belum, mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki, dan mengembangkan rekomendasi-rekomendasi agar dapat dilakukan perbaikan dari masalah yang terjadi.

Menurut Reider (2002:39-40), pemeriksaan operasional dilakukan melalui lima tahap, yaitu *planning phase* (tahap perencanaan), *work program phase* (tahap program kerja), *field work phase* (tahap kerja lapangan), *development of findings and recommendation phase* (tahap mengembangkan temuan dan rekomendasi), *reporting phase* (tahap pelaporan). Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari:

1. *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)

Tahap pertama merupakan tahap perencanaan yaitu, tahap di mana peneliti mengumpulkan informasi terkait aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan dan kepentingan perusahaan, serta informasi-informasi lainnya untuk membantu tahap awal dari pemeriksaan operasional untuk menentukan *critical area* atau *critical problem*.

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

Tahap kedua merupakan tahap program kerja, yaitu tahap di mana peneliti menyusun langkah-langkah kerja pemeriksaan yang sistematis berdasarkan *critical area* atau *critical problem* yang sudah ditetapkan pada tahap pertama. Pada tahap ini juga peneliti menyusun langkah kerja yang menjadi dasar dalam melakukan pemeriksaan lapangan.

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

Tahap ketiga merupakan tahap kerja lapangan, yaitu tahap di mana peneliti melaksanakan semua program kerja yang telah disusun untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap dan menganalisis lebih lanjut dengan bagaimana efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan dan pengendalian yang diterapkan.

4. *Development of Findings and Recommendation Phase* (Tahap Mengembangkan Temuan dan Rekomendasi)

Tahap keempat merupakan tahap mengembangkan temuan dan rekomendasi, yaitu tahap di mana peneliti mengembangkan temuan-temuan yang telah diperoleh pada tahap pemeriksaan lapangan menggunakan atribut-atribut tertentu, seperti:

- a. *Condition*: apa yang ditemukan?
- b. *Criteria*: seharusnya bagaimana?
- c. *Effect*: bagaimana dampak atas operasi?
- d. *Cause*: mengapa hal tersebut terjadi?
- e. *Recommendation*: apa yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki situasi tersebut?

5. *Reporting Phase* (Tahap Pelaporan)

Tahap kelima atau tahap terakhir merupakan tahap pelaporan, yaitu tahap di mana peneliti menyusun laporan hasil pemeriksaan yang bermanfaat bagi perusahaan dan juga sebagai panduan agar perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi bila dibutuhkan.

Production (produksi) menurut Boone dan Kurtz (2012:316) adalah penggunaan sumber daya seperti pekerja dan mesin untuk mengkonversi bahan baku menjadi barang jadi dan jasa. Aktivitas perencanaan produksi harus diikuti dengan aktivitas pengendalian produksi agar dapat memastikan kegiatan produksi dilakukan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Menurut Boone dan Kurtz (2012:333) *production planning* (perencanaan produksi) adalah aktivitas menentukan jumlah sumber daya (termasuk bahan baku dan komponen lainnya) yang perlu diproduksi oleh perusahaan untuk *output* tertentu. Sedangkan *production control* (pengendalian produksi) adalah aktivitas menciptakan prosedur yang terdefinisi dengan baik untuk mengkoordinasikan orang, bahan baku, dan mesin untuk memberikan efisiensi produksi yang maksimal. Dalam proses produksi, terdapat sebuah proses yang terjadi secara berulang-ulang yang disebut sebagai siklus produksi.

Menurut Romney dan Steinbart (2018:459), *production cycle* (siklus produksi) adalah serangkaian kegiatan bisnis yang berulang dan informasi terkait proses produksi yang terkait dengan pembuatan produk. Terdapat empat aktivitas dasar dalam siklus produksi yaitu: *product design* (desain produk), *planning and*

scheduling (perencanaan dan penjadwalan), *production operations* (operasi produksi), dan *cost accounting* (akuntansi biaya).

Menurut Romney dan Steinbart (2018:465), tujuan dari *planning and scheduling* (perencanaan dan penjadwalan) adalah untuk mengembangkan rencana produksi yang cukup efisien untuk memenuhi pesanan yang ada, mengantisipasi permintaan jangka pendek, serta meminimalkan persediaan bahan baku dan barang jadi. Jika perusahaan melakukan perencanaan dan penjadwalan produksi yang tepat, tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan pun dapat menurun. Oleh karena itu perusahaan perlu membuat *master production schedule* (MPS) yang tepat agar dapat digunakan sebagai alat panduan dan alat pembanding keadaan aktual yang benar-benar terjadi.

Master production schedule (MPS) Menurut Romney dan Steinbart (2018:466) menentukan berapa banyak setiap produk harus diproduksi selama periode perencanaan dan kapan waktu yang tepat produksi itu dilakukan. MPS digunakan untuk mengembangkan jadwal terperinci yang menentukan produksi harian dan untuk menentukan apakah bahan baku perlu dibeli.

Melalui lima tahapan pemeriksaan operasional dan dengan membandingkan MPS dan waktu operasi aktual, diharapkan dapat menemukan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari masalah terkait aktivitas produksi yang ada saat ini bagi perusahaan serta dapat menentukan rekomendasi yang tepat bagi perusahaan. Melalui rekomendasi yang diberikan tersebut, diharapkan perusahaan dapat mengurangi tingkat keterlambatan penyelesaian pesanan pelanggan, serta dapat mengurangi biaya tambahan yang terjadi pada perusahaan akibat keterlambatan tersebut.