

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PADA PROSES PRODUKSI
(STUDI KASUS CV. KIJANG)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Keisa Nadya Sopha

2013130219

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2018

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION PROCESS TO IMPROVE
THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF THE PRODUCTION PROCESS
(A CASE STUDY IN CV. KIJANG)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
to get a Bachelor Degree in Economics

By :

Keisa Nadya Sopha

2013130219

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING DEPARTMENT

(Accredited based on the Decree of BAN-PT

No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Meningkatkan
Efektivitas dan Efisiensi pada Proses Produksi
(Studi Kasus CV. Kijang)**

Oleh :

Keisa Nadya Sopha
2013130219

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., M.T.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Keisa Nadya Sopha
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 5 Februari 1995
Nomor Pokok : 2013130219
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Proses Produksi (Studi Kasus CV. Kijang)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

- i. 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 seleyaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
- ii. 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 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 dengan paling banyak RP. 200 juta

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Januari 2018
Pembuat pernyataan : Keisa Nadya S.



(Keisa Nadya Sopha)

ABSTRAK

Berdasarkan data dari Kemenperin, industri pakaian jadi merupakan salah satu industri unggul di dalam negeri. Maka, setiap perusahaan konveksi yang memproduksi pakaian jadi menghadapi persaingan yang tinggi. Untuk itu setiap perusahaan konveksi perlu meningkatkan keunggulan kompetitifnya untuk dapat menguasai pasar. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu memperhatikan keadaan ekstern dan internnya. Oleh karena itu pemeriksaan operasional juga diperlukan untuk menilai kinerja perusahaan.

Pada perusahaan konveksi aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling penting. Produksi merupakan salah satu kegiatan operasi yang penting di dalam suatu perusahaan karena dengan memproduksi barang perusahaan dapat menjual barang tersebut dan mendapatkan laba. Proses produksi memiliki peranan penting karena berperan mengubah *input* menjadi *output*. Untuk menilai apakah aktivitas produksi sudah berjalan efektif dan efisien adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional adalah kegiatan evaluasi pada aktivitas operasi perusahaan untuk mengidentifikasi area mana yang memerlukan perbaikan sehingga aktivitas operasi di dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Analisis yang digunakan adalah analisis dari data yang didapatkan dari perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai target yang tidak tercapai pada proses produksi, dampak dari *outsourcing*, dan proses produksi yang tidak efektif dan tidak efisien. Objek penelitian pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi di sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang seragam profesi untuk anak kecil yaitu CV. Kijang.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa perencanaan pada target produksi dan implementasi penyelesaiannya belum memadai. Waktu penyelesaian yang ditentukan perusahaan tidak memperhitungkan kemampuan kegiatan produksi perusahaan sehingga perusahaan melakukan *outsourcing*. Dampak yang timbul akibat melakukan *outsourcing* pada bulan Juli-September 2017 adalah perusahaan kehilangan keuntungan sebesar Rp 92.078.500 atau 49% dari keuntungan yang bisa didapatkan bila memproduksi sendiri. Pengerjaan target produksi yang tidak tepat waktu lebih besar 50% dari keseluruhan target produksi. Pengawasan proses produksi belum memadai. Banyak kelalaian yang tidak diketahui oleh atasan. Pengelolaan sumber daya manusia pada bagian produksi belum baik. Tingginya jumlah ketidakhadiran, cuti, dan keterlambatan berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai target. Informasi dari laporan yang dimiliki perusahaan tidak digunakan secara optimal. Aktivitas dan fasilitas penunjang proses produksi belum optimal. Banyak bahan baku yang ditemukan rusak ketika akan dipakai. Rekomendasi untuk permasalahan tersebut diantaranya mempertimbangkan pembuatan target produksi dengan memperhitungkan kemampuan produksi, khususnya bagian jahit karena kemampuannya terbatas, pengawasan di setiap lokasi agar proses produksi berjalan teratur dan masalah yang terjadi bisa langsung diketahui, evaluasi dan pelatihan berkala untuk karyawan, pemeriksaan laporan secara rutin dan membuat kebijakan dan prosedur untuk aktivitas dan fasilitas penunjang produksi.

Kata kunci : Pemeriksaan, Operasional, Produksi, Efektivitas dan Efisiensi

ABSTRACT

Based on data from the Ministry of Industry, the apparel industry is the only industry in the country. Thus, any garment company producing apparel faces high competition. For that every garment company needs to increase its competitive advantage to be able to master the market. In the face of competition, companies need to pay attention to external and internal circumstances. Therefore an operational review is also required to assess the performance of the company.

In a garment company the production activity is the most important activity. Production is one of the important operating activities within a company because by producing goods the company can sell the goods and earn a profit. The production process has an important role because the role of converting input to output. To assess production activities have been running effectively and efficiently is to conduct operational review. An operational review is an evaluation activity on a company's operating activities to identify which areas need improvement so that operating activities within a company can work effectively, efficiently and economically.

The research method used in this research is descriptive study method. Source of data obtained from primary data and secondary data. The analysis used is the analysis of the data obtained from the company to obtain information about targets that are not achieved in the production process, the impact of outsourced, and ineffective and inefficient production process. The object of research in this research is the operational examination of the production process in a manufacturing company engaged in the field of professional uniforms for children namely CV. Kijang.

Based on the results of operational review that have been done, it can be seen that the planning on production targets and implementation of the settlement is not adequate. The work time specified by the company does not take into account the ability of the company's production activities so that the company outsourced. The impact that resulted from outsourcing in July-September 2017 is the company lost profits of Rp 92,078,500 or 49% of the profits that can be obtained when producing their own. Inappropriate production targets are > 50% larger than the overall production target. The supervision of the production process is not sufficient. Many omissions are not known by management. Management of human resources in the production decision is not good. The high number of absenteeism, leave, and delays have an impact on the completion of work that is not on target. Information from company-owned reports is not used optimally. The activities and facilities supporting the production process are not yet optimal. Many raw materials are found to be damaged when used. Recommendations for such issues include considering the production of targets by taking into account the production capabilities, especially the sewing sections because of their limited ability, supervision at each location to make the production process run regularly and problems that occur can be directly known, periodic evaluations and training for employees, establish policies and procedures for production support activities and facilities.

Keywords: Examination, Operational, Production, Effectiveness and Efficiency

PRAKATA

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Proses Produksi” (Studi Kasus CV. Kijang). Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat S-1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikannya dengan baik :

1. Papa dan Mama yang selalu mendukung peneliti mencapai mimpi-mimpinya yang sangat banyak. Terima kasih atas segala dukungan moral dan materi yang diberikan selama peneliti mengerjakan skripsi dan menyelesaikan pendidikan sampai saat ini. Terima kasih juga untuk Oryz dan Atar yang selalu memberi semangat dan menghibur peneliti dikala jenuh. Semangat terus sekolahnya!
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak sebagai dosen pembimbing, yang telah memberikan saran, kritik, bantuan dan arahan selama proses penyusunan skripsi dan penyelesaian skripsi ini. Terima kasih untuk waktu dan pikiran yang telah diberikan untuk membimbing peneliti.
3. Ibu Muliawati, SE., M.Si., Ak. dan Ibu Elsje Kosasih, Dra., Ak., M.Sc sebagai dosen penguji.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, SE., S.H., M.Si., Ak. sebagai dosen wali peneliti. Terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan selama masa perkuliahan peneliti.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT sebagai Ketua Program studi S1 Akuntansi.
6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Unpar khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di Unpar.

7. Pemilik CV. Kijang dan segenap karyawan yang telah memberikan izin dan bantuan selama melakukan penelitian.
8. Fia Medana yang mau meluangkan waktunya menemani peneliti mencari tempat makan yang buka 24 jam untuk membantu peneliti mengerjakan skripsi sampai shubuh. Terima kasih banyak Fia semoga sukses kedepannya!
9. Mia Halim dan Irham yang selalu menghibur peneliti sekaligus menghabiskan waktu peneliti untuk membagi waktu antara mengerjakan skripsi dan mengurus pernikahan kalian. Semoga pernikahannya samawa!
10. Sahabat “Menantu idaman” : Kallin P. Manika, Thea Rahmani dan Thesa Nurmanarina yang selalu menerima ketidakhadiran peneliti untuk datang ke agenda berkumpul bersama karena peneliti mengerjakan skripsi. Terima kasih selalu memberikan dukungan dan doa untuk peneliti agar bisa menyelesaikan skripsi ini. Semoga bisa menjadi menantu idaman di masa depan!
11. Sahabat-sahabat “The Jams” : Amalia Solihati, Anindia Pratiwi, Devina Amelinda, Fia Medana, Inesia Arietama, Kharina Dirgantari, dan Wanda As-syifa yang selalu memberikan banyak sekali canda tawa, cerita, doa, bantuan, dan dukungan selama masa perkuliahan. Sukses selalu untuk kalian! Ditunggu agenda liburan selanjutnya.
12. Sahabat-sahabat yang tidak ada nama grupnya: Agatha Restinanda, Astari Utami, Maria Windia, Nisa Fatia, Rahel Berrina, Rika Nurmaelasari dan Widya Kurnia yang selalu menghibur, menemani dan mengajak arisan selama masa perkuliahan. Semoga arisan yang selama ini kita buat tidak berhenti setelah kita semua lulus nanti.
13. Devina Amelinda, Maria Dora Rosa dan Salma Nadya yang menjadi teman berjuang peneliti semenjak mendapat bidang kajian audit manajemen dan rekan bertukar ide ketika menyusun skripsi.
14. Irvan Hidayat yang selalu menemani peneliti di awal penulisan skripsi ini. Terima kasih atas saran, kritik, nasihat, cerita dan waktu yang selalu diberikan ketika peneliti memulai proses mengerjakan skripsi. Semoga mimpi untuk sekolah dan bekerja di Jerman bisa tercapai suatu saat!
15. Ferdy Destrian yang selalu menghibur peneliti dan mau mendengarkan setiap keluh kesah peneliti mengenai apapun dari awal perkuliahan serta Mitzi Raneysa

yang selalu mau menemani penulis di Listra dan menghibur peneliti dikala jenuh.
Sukses untuk kalian berdua!

16. Denis Reynaldi Fauzi yang banyak membantu peneliti menyiapkan persiapan sidang.
17. Kepengurusan Listra Unpar tahun 2015/2016 yang sudah mempercayakan dan mengajarkan penulis dalam memimpin organisasi. Terima kasih atas kontribusi kalian selama satu tahun penuh yang pada akhirnya kita dapat mewujudkan suatu proker besar penggagas pentas sendratari pertama dari Listra yang bisa diturunkan ke generasi selanjutnya. Sukses untuk kalian semua! Terima kasih juga untuk semua teman-teman Listra Unpar dari semua generasi yang sudah menjadi keluarga dan mewarnai kehidupan peneliti selama berkuliah di Unpar.
18. Tim misi budaya Listra ke Yunani yang memberikan pengalaman sangat berkesan saat tahun pertama peneliti berkuliah. Terima kasih sudah mempercayakan peneliti menjadi salah satu delegasi. Tim misi budaya Listra ke Polandia yang sudah mempercayakan penulis untuk kedua kalinya. Terima kasih atas pengalaman dan pelajaran yang diberikan. Terima kasih juga untuk tim Sendratari Listra 2017 yang mempercayakan peneliti menjadi salah satu koordinator divisi tari. Sebuah pengalaman berharga yang tidak bisa dilupakan.
19. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT, membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

Peneliti berharap karya ilmiah berupa skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak, namun tentunya skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dibutuhkan bagi peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini.

Bandung, Januari 2018

Keisa Nadya Sopha

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
PRAKATA	vii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan 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	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Sumber Data Pemeriksaan Operasional	13
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional	13
2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	19
2.4. Produksi	20
2.4.1. Pengertian Produksi	20
2.4.2. Proses Produksi.....	20
2.4.3. Perencanaan Produksi.....	22

2.4.3.1. Definisi Perencanaan Produksi	22
2.4.3.2. Jenis Perencanaan Produksi	22
2.4.3.3. Tujuan Perencanaan Produksi.....	23
2.4.4. Pengawasan Produksi	23
2.4.4.1. Definisi Pengawasan Produksi.....	24
2.4.4.2. Jenis Pengawasan Produksi	24
2.4.4.3. Fungsi dan Kegiatan Pengawasan Produksi	24
2.5. Produk Cacat.....	25
2.6. Target Produksi.....	25
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.2. Sumber Data	26
3.3. Teknik Pengumpulan Data	27
3.4. Teknik Pengolahan Data.....	29
3.5. Kerangka Penelitian.....	29
3.6. Objek Penelitian.....	33
3.6.1. Profil Perusahaan.....	33
3.6.2. Stuktur Organisasi & Deskripsi Pekerjaan	34
3.6.3. Proses Produksi Perusahaan	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	40
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	43
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	45
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Perusahaan Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Mengenai Penjualan, Target produksi, dan Keputusan <i>Outsource</i>	45
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Manajer Umum Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Terkait Target Produksi, Pengawasan Proses Produksi dan Ketenagakerjaan Pada Proses Produksi.	48

4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Terhadap Proses Produksi.....	51
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Staf Gudang dan Persediaan Bahan Baku dan Barang Jadi Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Terhadap Persediaan Bahan Baku dan Barang Jadi.....	58
4.3.5. Hasil Wawancara dengan staf Pemotongan Kain dan Penjahit Terkait Hambatan pada Proses Produksi.....	59
4.3.6. Hasil Observasi terhadap Proses Produksi dan Aktivitas yang Terkait dalam Proses Produksi.....	62
4.3.7. Pemeriksaan terhadap Dokumen dan Laporan yang Dihasilkan Terkait Proses Produksi.....	66
4.3.7.1. Hasil Pemeriksaan Daftar Pemesanan, Laporan <i>Outsource</i> dan Laporan Target Produksi Perusahaan Mengenai Kemampuan Proses Produksi Perusahaan dalam Memproduksi Pesanan yang Diterima	66
4.3.7.2. Hasil Pemeriksaan dari Laporan Target Produksi Perusahaan Mengenai Kemampuan Proses Produksi Perusahaan dalam Mengerjakan Target Produksi Sesuai dengan Ketentuan Waktu Penyelesaian.....	73
4.3.7.3. Hasil Pemeriksaan Laporan Hasil Kinerja Pemotongan Kain dan Kinerja Penjahit.....	90
4.4. <i>Development of Findings and Recommendation</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	107
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi CV. Kijang dalam Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi pada Proses Produksi.....	133
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	137
5.1. Kesimpulan.....	137
5.2. Saran	140

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
RIWAYAT HIDUP PENELITI

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Lokasi Perusahaan	62
Tabel 4.2. Jumlah Pesanan yang Diterima CV. Kijang pada Bulan Juli Hingga September 2017.....	67
Tabel 4.3. Perbandingan Jumlah Potong Pakaian pada Daftar Pemesanan dan Jumlah Potong Pakaian pada Laporan Target Produksi Bulan Juli Hingga September 2017.....	69
Tabel 4.4. Total Keuntungan yang Hilang Karena Melakukan <i>Outsource</i> Pada Bulan Juli-September 2017.....	70
Tabel 4.5. Penyelesaian Target Produksi yang Tepat Waktu Pada Bulan Juli 2017	75
Tabel 4.6. Penyelesaian Target Produksi yang Tidak Tepat Waktu Pada Bulan Juli 2017.....	77
Tabel 4.7. Penyelesaian Target Produksi yang Tepat Waktu Pada Bulan Agustus 2017	79
Tabel 4.8. Penyelesaian Target Produksi yang Tidak Tepat Waktu Pada Bulan Agustus 2017.....	81
Tabel 4.9. Penyelesaian Produksi yang Tepat Waktu Pada Bulan September 2017.....	83
Tabel 4.10. Penyelesaian Target Produksi yang Tidak Tepat Waktu Pada Bulan September 2017.....	85
Tabel 4.11. Rekapitulasi Jumlah Pesanan yang Tepat Waktu dan Tidak Tepat Waktu Bulan Juli-September 2017.....	86
Tabel 4.12. Hasil Kinerja Pemotongan Kain Bulan Juli-September 2017	91
Tabel 4.13. Kinerja Penjahit Bulan Juli 2017	94
Tabel 4.14. Kinerja Penjahit Bulan Agustus 2017.....	98
Tabel 4.15. Kinerja Penjahit Bulan September 2017.....	81

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian Pemeriksaan Operasional pada CV. Kijang	32
Gambar 3.2. Logo Perusahaan	33
Gambar 3.3. Struktur Organisasi	35
Gambar 3.4. Alur proses produksi di CV. Kijang.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Kepala Perusahaan Mengenai Gambaran Perusahaan Secara Keseluruhan untuk Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi mengenai Kebijakan dan Prosedur pada Proses Produksi untuk Tahap Perencanaan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Perusahaan mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Mengenai Penjualan, Target Produksi, dan Keputusan *outsourc*e pada Proses Produksi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer Umum Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Mengenai Target Produksi, Pengawasan Proses Produksi dan Ketenagakerjaan pada Proses Produksi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Mengenai Proses Produksi, untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan Staf Gudang dan Persediaan Mengenai Perencanaan, Pengendalian, Kebijakan dan Prosedur Mengenai Persediaan Barang Jadi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Staf Pemotongan kain Mengenai Hambatan Pada Proses Produksi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Staf Penjahit Mengenai Hambatan Pada Proses Produksi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 9. Hasil Observasi terhadap Proses Produksi dan Aktivitas yang Terkait dalam Proses Produksi untuk Tahap Pekerjaan Lapangan
- Lampiran 10. Hasil Perhitungan dari Laporan *Outsourc*e Bulan Juli-September 2017 untuk Tahap Pekerjaan Lapangan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi memicu persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin kompetitif. Apalagi persaingan dalam negeri saat ini tidak hanya terjadi antar perusahaan dalam negeri, melainkan juga perusahaan asing yang mulai masuk untuk menguasai pasar. Hal tersebut menjadi tantangan besar bagi Indonesia untuk terus bertahan menjadi perusahaan unggul dalam bisnis. Melihat tipe konsumen masyarakat Indonesia yang tergolong sangat konsumtif, para perusahaan bisnis sebenarnya dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk menguasai pasar. Para perusahaan bisnis harus terus berusaha menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi keinginan konsumen.

Sektor-sektor industri unggulan harus bisa menguasai pasar dalam negeri. Berdasarkan data yang dimiliki Kemenperin (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia), ada tujuh industri yang berpotensi unggul di dalam negeri yaitu otomotif, elektronik, semen, pakaian jadi, alas kaki, makanan minuman, serta furnitur. Selain didukung dengan sumber daya alam yang melimpah, potensi tersebut bisa tercapai karena adanya perhatian lebih dari pemerintah. Pembinaan lebih serius dari pemerintah dilakukan sebagai bentuk antisipasi ancaman bertambah banyaknya perusahaan asing yang mengungguli pasar dalam negeri.

Dampak positif dari dukungan tersebut adalah meningkatnya perusahaan industri lokal di Indonesia salah satu contohnya perusahaan industri manufaktur. Hal tersebut memberi efek yang positif terhadap angka PDB nasional. Industri manufaktur memang menjadi salah satu pendorong pertumbuhan utama bagi PDB nasional. Berdasarkan data *International Yearbook of Industrial Statistics 2016* yang dikutip dari *website* milik Kementerian Perindustrian Indonesia, industri manufaktur di Indonesia memberikan kontribusi hampir seperempat bagian dari PDB. Hal tersebut dapat menjadi motivasi untuk setiap industri manufaktur yang sudah ada dan yang akan datang untuk meningkatkan hasil kinerjanya.

Dengan pertumbuhan positif dari industri manufaktur di Indonesia, sebagai perusahaan lama atau yang baru masuk ke dalam industri tersebut, dapat

diambil kesimpulan bahwa posisi setiap perusahaan industri manufaktur menghadapi persaingan yang tinggi. Untuk itu setiap perusahaan manufaktur perlu meningkatkan keunggulan kompetitifnya untuk dapat menguasai pasar. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu memperhatikan keadaan ekstern dan internnya. Perusahaan harus mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimilikinya. Perusahaan juga harus mengelola aktivitasnya sebaik mungkin. Setiap aktivitas yang ada harus dilakukan dengan efektif dan efisien. Yang dimaksud dengan efektif adalah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sedangkan efisien berarti perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan sumber daya yang optimal.

Perusahaan manufaktur juga perlu memperhatikan efektivitas dan efisiensi dari setiap kegiatan usahanya. Dalam industri manufaktur yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi, maka diperlukan adanya proses produksi. Pada industri manufaktur proses produksi merupakan faktor yang menentukan apakah produk yang dihasilkan baik atau tidak. Untuk mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan konsumen maka perusahaan harus mengelola proses produksi mulai dari tahap awal sampai tahap akhir sehingga mendapatkan suatu barang yang berfungsi bagi calon konsumennya.

CV. Kijang merupakan industri manufaktur yang bergerak di industri konveksi yang berlokasi di Cimahi. Kegiatan utama CV. Kijang adalah memproduksi baju profesi bagi anak-anak untuk kebutuhan toko-toko grosir seragam yang tersebar di wilayah Indonesia. Contoh dari produk yang dihasilkan CV. Kijang adalah seragam dari profesi polisi, polwan, tentara, pilot, dokter, suster, pembalap, penjaga kebun binatang, dan seragam profesi lainnya untuk anak-anak. Industri ini masih jarang ada di Indonesia dan konsumennya hanya di kalangan tertentu saja. Contohnya untuk kebutuhan seragam sekolah atau untuk penggunaan pribadi di acara-acara tertentu.

Perusahaan ini sudah berdiri sejak 20 tahun yang lalu, bermula dari penjahit rumahan yang melayani kelompok konsumen kecil. Tipe produksi CV. Kijang adalah *process order* yaitu perusahaan memproduksi produk yang telah ditentukan standarnya dari perusahaan. Perencanaan dan pengendalian pada proses produksi merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan eksistensi yang sudah dicapai sampai saat ini. Eksistensi kualitas produk perusahaan yang cukup

baik dapat mempertahankan loyalitas pelanggan untuk terus membeli produk dari CV. Kijang.

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan banyak menghadapi tantangan-tantangan seperti meningkatnya pesanan tidak terduga di musim yang ramai pesanan dan sulitnya mencari tenaga kerja yang terlatih. Banyak pelanggan yang ingin mendapatkan produk lebih cepat apalagi di musim tertentu seperti tahun ajaran sekolah baru, perayaan Hari Kartini dan perayaan Hari Kemerdekaan. Saat musim yang ramai, perusahaan kadang menolak beberapa pesanan karena ketersediaan produk tidak memenuhi ekspektasi konsumen.

Dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan, kapasitas produksi perusahaan dapat mencapai 60.000 potong pakaian setiap tahunnya. CV. Kijang mempekerjakan tenaga kerja yang kebanyakan berasal dari daerah. Mayoritas latar belakang pegawai CV. Kijang paling tinggi adalah lulusan SMA/SMK. Faktor manusia menjadi tantangan dalam mempertahankan kualitas produk perusahaan. CV. Kijang selalu berusaha untuk memiliki tenaga kerja yang dapat mempertahankan kualitas produknya. Dalam kegiatan operasinya CV. Kijang menggunakan beberapa dokumen pendukung untuk mempermudah pencatatan. Namun sampai saat ini semuanya hanya dikerjakan secara manual. Risiko seperti *human error* sangat tinggi pada perusahaan ini.

Peningkatan permintaan produk di pasar dan peningkatan jumlah produksi perusahaan memacu perusahaan untuk mencapai proses produksi yang efektif dan efisien. Tetapi, sampai saat ini CV. Kijang belum pernah melakukan pemeriksaan operasional. CV. Kijang membutuhkan pemeriksaan operasional untuk mengidentifikasi potensi masalah di perusahaan yang bisa dijadikan tindakan preventif. Pemeriksaan operasional ini juga dapat memberikan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja manajemen sampai saat ini.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Perusahaan CV. Kijang bergerak pada industri manufaktur di bidang konveksi. Kinerja dari proses produksi merupakan fungsi yang penting untuk mendukung kelancaran kegiatan operasi. Oleh karena itu, proses produksi perlu dilakukan secara efektif dan efisien. Berdasarkan alasan tersebut maka peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses produksi yang selama ini berlangsung pada CV. Kijang?
2. Apa saja aktivitas di proses produksi CV. Kijang yang belum efektif dan efisien?
3. Apa saja faktor- faktor yang menyebabkan aktivitas di proses produksi CV Kijang yang belum efektif dan efisien?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV. Kijang dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada proses produksi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti dapat menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui proses produksi yang selama ini berlangsung di CV. Kijang.
2. Mengetahui aktivitas di proses produksi CV. Kijang yang belum efektif dan efisien.
3. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas di proses produksi CV. Kijang yang belum efektif dan efisien.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional terhadap proses produksi CV. Kijang dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan melakukannya penelitian ini, peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat berguna bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui hal-hal yang tidak efektif dan efisien pada perusahaan khususnya yang terjadi dalam proses produksi. Selain itu, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari proses produksi dengan menerapkan rekomendasi yang telah diberikan oleh peneliti. Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi acuan untuk tindakan preventif dari potensi masalah yang teridentifikasi. Pemeriksaan operasional ini juga dapat memberikan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja manajemen sampai saat ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi pada proses produksi agar terus memperhatikan kemungkinan permasalahan yang dapat timbul di kemudian hari

2. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti mendapat wawasan terkait proses produksi pada perusahaan konveksi. Peneliti juga dapat menerapkan teori

pemeriksaan operasional yang telah dipelajari di universitas secara langsung di lapangan. Selain itu, peneliti mendapatkan bekal pengalaman dalam pemeriksaan operasional pada sebuah perusahaan.

3. Bagi Pembaca

Pembaca juga dapat mengetahui tahapan dalam proses produksi pada suatu perusahaan konveksi serta tahapan yang dilakukan dalam melakukan pemeriksaan operasional dalam proses produksi. Selain itu, pembaca juga dapat mengetahui peran pemeriksaan operasional dapat membantu kinerja proses produksi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisien pada proses produksi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam mempertahankan eksistensinya, perusahaan dituntut untuk selalu menghasilkan produk yang selalu memuaskan konsumen. Perusahaan harus selalu mempertahankan proses produksi yang efektif dengan biaya yang efisien. Tantangan perusahaan dari sisi intern maupun ekstern terus dihadapi secara dinamis seiring dengan ancaman dari pesaing yang bisa membuat produk dengan kualitas yang lebih baik dan menjual kuantitas produk yang lebih banyak. Evaluasi dan perbaikan terus menerus perlu dilakukan walaupun perusahaan sudah berdiri sejak lama.

Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan pemeriksaan operasional untuk menilai keunggulan, kelemahan serta potensi masalah pada proses produksi di perusahaan. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:25) adalah proses menganalisis operasi intern dan aktivitas untuk mengidentifikasi area tertentu untuk perbaikan positif dalam program perbaikan berkelanjutan. Proses pemeriksaan operasional dimulai dengan menganalisis kegiatan operasi dan aktivitas yang telah ada, kemudian dilakukan identifikasi area yang membutuhkan perbaikan positif dan menetapkan standar kinerja dari aktivitas yang dapat diukur.

Pemeriksaan operasional diharapkan membawa perusahaan ke arah positif dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas operasinya. Menurut Reider (2002:30) terdapat tiga tujuan umum dilakukannya pemeriksaan operasional. Tujuan pertama ialah menilai kinerja, yaitu dengan membandingkan cara organisasi melakukan aktivitasnya dengan tujuan yang telah ditetapkan, fungsi yang sejenis, atau dengan organisasi lain. Tujuan kedua adalah untuk mengidentifikasi peluang untuk

perbaikan. Tujuan ketiga adalah untuk menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengembangkan aktivitas yang telah teridentifikasi sebelumnya untuk dapat berjalan lebih baik. Menurut Reider (2002:31) terdapat empat manfaat dari proses pemeriksaan. Manfaat pertama adalah dapat mengidentifikasi area operasi yang membutuhkan perbaikan positif. Manfaat kedua adalah menemukan penyebab (bukan gejala) dari masalah yang ada. Manfaat ketiga adalah mengukur dampak dari situasi operasi saat ini. Manfaat keempat adalah mengembangkan rekomendasi sebagai tindakan alternatif untuk memperbaiki situasi.

Menurut Reider (2002:38) terdapat lima tahap dalam pemeriksaan operasional yang perlu dilakukan. Tahap pertama adalah tahap perencanaan (*planning phase*). Pada tahap ini peneliti mendapatkan informasi umum mengenai aktivitas yang dilakukan. Sifat umum dan kepentingan yang relatif dari aktivitas tersebut, dan informasi umum lainnya untuk membantu dalam tahap awal perencanaan pemeriksaan. Tahap kedua adalah tahap program kerja (*work programs phase*), yaitu menyusun program kerja berdasarkan aktivitas yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Tahap ketiga adalah tahap kerja lapangan (*field work phase*). Tujuan dilakukannya *field work* adalah untuk menentukan situasi yang membutuhkan perbaikan. Dalam tahap ini, peneliti menganalisis kegiatan operasi perusahaan apakah sudah berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat menemukan area yang memiliki kelemahan, menentukan signifikan atau tidaknya temuan tersebut, dan menentukan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Dalam praktiknya, *work program phase* menjadi acuan dalam melakukan *field work phase*. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam *field work phase* adalah kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dalam *work program phase*. Tahap keempat adalah tahap mengembangkan temuan dan memberikan rekomendasi (*development of findings and recommendations*), yaitu menemukan temuan-temuan spesifik. Tahap kelima adalah tahap pelaporan (*reporting*). Pada tahap ini peneliti menyiapkan laporan berdasarkan laporan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

Kegiatan proses produksi merupakan kegiatan utama suatu perusahaan. Menurut Assuari (2008:17) produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang

mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). Proses produksi yang efektif membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yaitu untuk mendapatkan laba, menjaga keberlangsungan usaha, menjaga loyalitas dari pelanggan tetap, serta dapat mengembangkan usahanya. Oleh karena itu, proses produksi perlu dilakukan pemeriksaan operasional untuk memastikan proses tersebut telah berjalan dengan baik.

Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap proses produksi, peneliti memberikan rekomendasi yang sesuai untuk proses produksi perusahaan agar berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:22) efektivitas berkaitan dengan hasil dan pencapaian yang dicapai dan keuntungan yang diperoleh. Dalam mengevaluasi efektivitas, peneliti harus bertanya apakah aktivitas yang dijalankan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Di dalam perusahaan, proses produksi dapat dikatakan efektif apabila perusahaan dapat memproduksi barang dengan kualitas sesuai dengan standar yang diharapkan, dapat memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu, serta dapat memenuhi target produksi yang telah ditetapkan manajemen.

Sedangkan efisiensi, menurut Reider (2002:21) berkaitan dengan metode dari operasi. Untuk menilai efisiensi, peneliti harus bertanya apakah perusahaan menjalankan tanggung jawabnya dengan pengeluaran dan usaha yang minimum. Proses produksi di dalam perusahaan dapat dikatakan efisien apabila perusahaan dapat memenuhi tujuannya tanpa mengeluarkan biaya yang berlebihan, seperti biaya lembur dan biaya *rework*. Untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dari proses produksi maka perlu dilakukan pemeriksaan operasional.

Untuk membantu menemukan temuan-temuan, peneliti terlebih dahulu harus mengetahui proses produksi yang berlangsung di perusahaan. Setiap aktivitas diidentifikasi kelemahan apa saja yang ada dan berpotensi menjadi suatu masalah kedepannya. Hasil tersebut menjadi acuan dalam membuat rekomendasi untuk perusahaan dalam mencegah potensi masalah itu muncul.

Apabila dalam pemeriksaan operasional pada proses produksi perusahaan ditemukan kelemahan yang tidak menyebabkan dampak yang signifikan terhadap kegiatan operasi namun berpotensi menjadi masalah di kemudian hari, maka dapat disebut sebagai *critical area* dan pemeriksaan operasional dapat menjadi suatu

alat bantu bagi perusahaan untuk mencegah kerugian. Namun, apabila dalam pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap proses produksi ditemukan bahwa kelemahan yang dimiliki menyebabkan dampak yang signifikan terhadap kegiatan operasi perusahaan maka dapat disebut sebagai *critical problem* dan pemeriksaan operasional dapat menjadi suatu alat bantu untuk memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan dalam proses produksi perusahaan.