

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETEPATAN WAKTU PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA CV.CAPRO)**



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh

Christine Susanto

2014130049

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S1/XI/2013)
BANDUNG
2018**

***OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION ACTIVITY IN ATTEMPT TO
INCREASE TIMELINESS OF PRODUCTION
(CASE STUDY IN CV CAPRO)***



UNDERGRADUATE THESIS

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

By

Christine Susanto

2014130049

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAMME
(Accredited based on The Decree of BAN-PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S1/XI/2013)
BANDUNG
2018***

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam Upaya
Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi (Studi Kasus pada CV Capro)**

Oleh:

Christine Susanto

2014130049

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

A blue ink signature of Gery Raphael Lusanjaya.

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

A blue ink signature of Samuel Wirawan.

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Christine Susanto
Tempat, tanggal lahir : Pekanbaru, 21 Januari 1996
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2014130049
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETEPATAN WAKTU PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA CV CAPRO)

dengan,

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

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi 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 atau yang disebut dengan plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003 :
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Januari 2018
Pembuat Pernyataan :



(Christine Susanto)

ABSTRAK

Pakaian (sandang) merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang tidak bisa terlepas dari kehidupan sehari-hari manusia. Hal ini menyebabkan bisnis pakaian di Indonesia semakin banyak dan berkembang. Aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling penting bagi perusahaan konveksi dan *printing*. Ketepatan waktu produksi yang tidak tercapai dapat menurunkan kepercayaan dari pelanggan sehingga daya saing dan pendapatan perusahaan menurun. Oleh karena itu, dibutuhkan peran pemeriksaan operasional untuk mengidentifikasi aktivitas produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dan mengetahui penyebab masalah keterlambatan waktu produksi.

Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengidentifikasi masalah perusahaan dan penyebab masalah tersebut sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi. Pemeriksaan operasional dilakukan pada aktivitas produksi perusahaan. Produksi adalah kegiatan yang mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa. Produksi harus dilaksanakan dengan efektif dan efisien yaitu tepat waktu serta kualitas dan kuantitas yang dihasilkan sesuai dengan permintaan pelanggan. Pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dan operasi dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas produksi dan operasi berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis, mengidentifikasi kelemahan, dan menentukan tindakan korektif.

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif yaitu metode penelitian yang dirancang untuk mengumpulkan data yang menggambarkan karakteristik orang, kejadian, atau keadaan. Peneliti menggunakan data primer dan sekunder dalam penelitian. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah studi lapangan dan studi literatur. Data tersebut lalu diolah dengan menganalisis faktor-faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi dan menghitung biaya yang timbul akibat tidak tercapainya ketepatan waktu produksi seperti biaya lembur karyawan dan biaya perbaikan produk cacat. Dari pengolahan data yang dilakukan, peneliti memperoleh temuan yang dikembangkan dengan lima atribut pemeriksaan operasional untuk diambil kesimpulan dan saran atas penelitian yang dilakukan.

CV Capro merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *digital printing textile* dan memproduksi kaos oblong, kaos *jersey*, jaket, kemeja, topi, tas, *goodie bag*, dan sepatu. Peneliti menemukan bahwa CV Capro mengalami masalah pada ketepatan waktu produksi yang terhambat pada penyelesaian pakaian *jersey*. Hal tersebut menyebabkan CV Capro terpaksa membayar biaya lembur karyawan untuk mengejar target waktu penyelesaian pesanan sebesar Rp2.538.000,00 pada bulan November 2017 dan Rp1.572.000,00 pada bulan Desember 2017 dan biaya perbaikan produk cacat sebesar Rp9.127.991,90 selama bulan Juni-November 2017. Faktor-faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi terdiri dari 25% *manpower*, 50% *method*, 5% *machine*, dan 20% *material*. Selain itu, terdapat temuan yaitu dokumen perusahaan yang kurang memadai dan sarana fisik kegiatan produksi di pabrik dan maklun jahit yang kurang memadai. Berdasarkan temuan dan faktor penyebabnya, peneliti memberikan rekomendasi kepada CV Capro yaitu pengawasan yang lebih terhadap karyawan, pemberian sanksi, merekrut tenaga kerja kontrak, menyebarkan iklan lowongan kerja di sekolah dan surat kabar, melakukan kerjasama dengan perusahaan konveksi, membuat prosedur baku dan dokumen yang tertulis, membuat laporan kinerja, mengadakan pelatihan dan *meeting* secara berkala, membuat perjanjian resmi dengan maklun jahit, menambah stok minimum bahan baku, memperbaiki dan melakukan *maintenance* terhadap mesin *cutting*, mencari *supplier* bahan baku dan maklun jahit alternatif, dan melakukan penataan ulang sarana pabrik.

Kata kunci: pemeriksaan, operasional, dan produksi

ABSTRACT

Clothing is one of the basic human needs that cannot be separated from everyday human life. This causes the clothing business in Indonesia is growing. Production activity is the most important activity for convection and printing companies. Punctuality of production that cannot be achieved can reduce the trust from customers so that the competitiveness and income of the company decreased. Therefore, an operational review role is required to identify ineffective and inefficient production activity and to determine the cause of the problem of production time delay.

Operational review is performed to identify company's problem and the cause of the problem so that the researcher can make recommendations. Operational review is conducted on the company's production activities. Production is an activity that transforms inputs into outputs in the form of goods or services. Production must be done effectively and efficiently with timely and the quality and quantity produced in accordance with customer demand. Operational review on production and operation activities is conducted to ensure that production and operation activities operate effectively, efficiently, and economically, identify weakness, and determine corrective action.

Research method used by the researcher in this research is descriptive study method that is research method designed to collect data describing characteristic of people, event, or situation. The researcher used primer and secondary data in the research. Techniques used for collect data that used in this research are field study and literature review. The data were processed by analyzing factors that inhibit the timeliness of production and calculating costs that arise from inhibition of timeliness of production such as overtime costs and rework costs. Based on data processing done, researcher obtained findings that developed with five operational review attributes to draw conclusion and suggestions on the research undertaken.

CV Capro is a digital printing textile company and produces T-shirts, jersey clothes, jackets, shirts, cap, goodie bag, and shoes. Researcher find that CV Capro has problem on inhibition of timeliness of production for the completion of jersey products. The inhibition of timeliness production on jersey products leads CV Capro to pay employee's overtime costs to pursuing completion time targets of Rp2.538.000,00 in November 2017 and Rp1.572.000,00 in December 2017 and rework costs of Rp9.127.991,90 during Juny-November 2017. Factors that inhibit the timeliness of production consists of 25% manpower, 50% method, 5% machine and 20% material. Beside that, there are some findings such as inadequate documentation and poor physical support of production activities in the factory and the tailor. Based on the findings and their causes, researcher provides recommendations to CV Capro. Some of them are supervision of production employees, giving punishment, hiring contract employees, publishing job vacancy advertisement, cooperating with convection companies, establishing standard and written documents and procedures, making performance report, holding training and meeting periodically, making an official agreement among company and tailor, increasing minimum stock of raw materials, repairing and maintaining cutting machine, looking for an alternative supplier and tailor, dan rearranging of factory facilities.

Keywords : review, operational, and production

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur sebesar-besarnya peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan karunia yang diterima peneliti hingga peneliti dapat menyelesaikan seluruh masa pembelajaran di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan dapat menyelesaikan skripsi berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETEPATAN WAKTU PRODUKSI “ (STUDI KASUS PADA CV CAPRO). Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Mama, Koko, dan Cece yang selalu memberi kasih sayang yang sangat berlimpah, dukungan, dan doa yang tiada henti. Terima kasih atas bantuan, dukungan, dan doa yang diberikan kepada peneliti selama ini.
2. Ce Meme dan Ce Monik, sepupu peneliti yang selalu memberi bantuan, masukan, dan dukungan kepada peneliti. Terima kasih atas bantuan, masukan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti selama ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing peneliti dalam penyelesaian penelitian ini hingga selesai.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak.,MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Dr. Amelia Setiawan, SE., M.Ak.,Ak., CISA. selaku dosen wali peneliti yang telah memberi pengarahan dan masukan selama masa pembelajaran peneliti.
7. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan yang telah berkenan membagi ilmunya dan mengajarkan banyak hal kepada peneliti.

8. Bang Tian dan seluruh staf CV Capro yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan data yang berhubungan dengan penelitian ini.
9. Sahabat peneliti, Deandra dan Melody. Terima kasih atas doa yang selalu diberikan kepada peneliti. Terima kasih juga atas bantuan, dukungan, dan waktu yang diluangkan untuk mendengarkan curhatan peneliti. Sukses terus ya, GBU!
10. Vania Iignes, Fanny, Feli, Vania Natasha, Wina, Eliz, Tudey, Natasya, dan Clarissa, teman-teman seperjuangan peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih atas bantuan, dukungan, dan waktu yang diluangkan untuk membantu peneliti selama ini.
11. Linda, Shierly, Manda, Shelia, Anne, dan Melvina, teman-teman peneliti. Terima kasih atas doa, bantuan, dan dukungan yang diberikan kepada peneliti.
12. Teman-teman seminar, teman-teman bimbingan, dan semua teman-teman peneliti di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih telah menjadi teman bermain dan belajar peneliti selama peneliti menuntut ilmu di Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan peneliti dalam menyusun penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti sangat menghargai saran dan kritik dari semua pihak untuk melengkapi kekurangan dan kesalahan yang dibuat oleh peneliti. Akhir kata, peneliti berharap penelitian ini dapat memberi manfaat dan menambah wawasan bagi pembaca.

Bandung, Januari 2018
Peneliti,

Christine Susanto

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
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.....	9
2.2.3. Sumber Kriteria untuk Mengevaluasi Efisiensi dan Efektivitas...11	
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.5. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Pengendalian Intern.....	15
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	15
2.3.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	15
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	16
2.4. Produksi.....	21
2.4.1. Pengertian Produksi.....	21
2.4.2. Fungsi Produksi.....	21

2.4.3. Manajemen Produksi.....	22
2.4.4. Perencanaan Produksi.....	22
2.4.5. Pengawasan Produksi.....	24
2.5. Waktu Siklus Produksi.....	28
2.6. Audit Produksi dan Operasi.....	28
2.6.1. Pengertian Audit Produksi dan Operasi.....	28
2.5.2. Ruang Lingkup Audit Produksi dan Operasi.....	29
2.7. <i>Fishbone Diagram</i> (Diagram Tulang Ikan).....	30
BAB 3.METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	32
3.1. Metode Penelitian.....	32
3.1.1. Sumber Data.....	32
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	34
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	35
3.2. Objek Penelitian.....	38
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	38
3.2.2. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	39
3.2.3. Gambaran Umum Proses Produksi.....	42
BAB 4.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	44
4.1.1. Melakukan Wawancara dengan <i>Project Manager</i> Perusahaan dan Observasi terhadap Perusahaan.....	45
4.1.2.Mengumpulkan dan Menganalisis Data Tertulis Perusahaan.....	49
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	70
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	75
4.3.1. Hasil Wawancara Dengan Kepala Produksi Mengenai Kebijakan dan Prosedur Terkait Aktivitas Produksi Perusahaan, Pengawasan Proses Produksi, Pengelolaan Dan Pemanfaatan Kapasitas Produksi, Aktivitas yang Menghasilkan Barang Cacat dan Penanganannya, <i>Maintenance</i> Fasilitas Produksi, Keluhan dari Pegawai Mengenai Sistem Upah dan Lembur, serta Masalah	

Terkait Aktivitas Produksi dan Tindakan yang Diambil Perusahaan untuk Mengatasinya.....	75
4.3.2. Hasil Wawancara Dengan Bagian Administrasi Mengenai Prosedur Penerimaan Pesanan, Perencanaan Produksi, Persiapan Produksi, Fasilitas Produksi, dan Kendala yang Dialami dalam Aktivitas Penerimaan Pesanan, Perencanaan, dan Persiapan Produksi serta Cara Penyelesaiannya.....	82
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Bagian HRD (<i>Human Resource Development</i>) Mengenai Prosedur Perekrutan Karyawan Produksi, Pelatihan, dan Pengawasan Karyawan Produksi, Kebijakan Lembur Perusahaan, Sistem Pembayaran Upah, Pemberian Bonus, dan Sanksi untuk Karyawan.....	86
4.3.4. Hasil Wawancara dengan <i>Project Manager</i> Mengenai Bahan Baku yang Digunakan, Prosedur Pemilihan <i>Supplier</i> , Prosedur Pembelian dan Penerimaan Bahan Baku, Masalah Terkait Pembelian Bahan Baku dan Cara Mengatasinya.....	89
4.3.5. Hasil Wawancara dengan <i>Crew</i> (Karyawan Produksi) Mengenai Pemahaman <i>Crew</i> Terhadap Kebijakan dan Prosedur Produksi Perusahaan serta <i>Job Description</i> , Pengarahan dan Pengawasan dari Atasan, dan Kendala yang Dialami Terkait Aktivitas Produksi.....	94
4.3.6. Hasil Wawancara dengan Penjahit Maklun Terkait Kebijakan dan Prosedur Khusus Maklun Jahit serta Masalah Terkait Aktivitas Produksi di Maklun Jahit.....	98
4.3.7. Hasil Observasi terhadap Proses Produksi di Perusahaan dan Maklun Jahit.....	104
4.3.8. Analisis Faktor yang Menghambat Ketepatan Waktu Produksi..	111
4.3.9. Analisis Terhadap Data dari Perusahaan Terkait Biaya yang Timbul Akibat Tidak Tercapainya Ketepatan Waktu Produksi...	127
4.3.9.1. Perhitungan Biaya Lembur Karyawan untuk Mengejar Target Waktu Pesanan.....	127

4.3.9.2. Perhitungan Biaya Perbaikan Produk.....	130
4.4. <i>Development of Review Findings Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	132
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi untuk Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi.....	160
BAB.5.KESIMPULAN DAN SARAN	162
5.1. Kesimpulan	162
5.2. Saran.....	165
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro Juni 2017.....	51
Tabel 4.2. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro Juli 2017.....	53
Tabel 4.3. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro Agustus 2017.....	56
Tabel 4.4. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro September 2017.....	59
Tabel 4.5. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro Oktober 2017.....	62
Tabel 4.6. Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro November 2017.....	65
Tabel 4.7. Rekapitulasi Data Keterlambatan Waktu Produksi CV Capro Juni-November 2017.....	68
Tabel 4.8. Tabel Perhitungan Besar Persentase Faktor-Faktor Penghambat Ketepatan Waktu Produksi yang Bersifat <i>Controllable</i> dan <i>Uncontrollable</i>	124
Tabel 4.9. Tabel Perhitungan Biaya Lembur CV Capro November 2017.....	127
Tabel 4.10. Tabel Perhitungan Biaya Lembur CV Capro Desember 2017.....	129
Tabel 4.11. Tabel Perhitungan Biaya Perbaikan Produk CV Capro Juni- November 2017.....	131

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Cause-and-Effect Diagram</i>	31
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV Capro.....	39
Gambar 4.1. <i>Pie Chart</i> Besar Persentase Faktor-Faktor yang Menghambat Ketepatan Waktu Produksi.....	112
Gambar 4.2. <i>Pie Chart</i> Besar Persentase Faktor-Faktor yang Menghambat Ketepatan Waktu Produksi yang Bersifat <i>Controllable</i> dan <i>Uncontrollable</i>	125
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagram</i> dari Faktor-Faktor yang Menghambat Waktu Produksi.....	126

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Project Manager CV Capro pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 2. Hasil Observasi di CV Capro pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Bagian Administrasi pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Bagian HRD pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Project Manager* pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan *Crew* di *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Penjahit Maklun di Baladewa pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan Penjahit Maklun di Cikutra pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 10. Hasil Observasi di Perusahaan dan Maklun Jahit pada *Field Work Phase* (Tahap Pemeriksaan Lapangan)
- Lampiran 11. Rekomendasi yang Diberikan Peneliti pada *Development and Review Findings Phase* (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)
- Lampiran 12. Rincian Perhitungan Biaya Perbaikan Produk CV Capro Juni-November 2017

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pakaian (sandang) merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang tidak bisa terlepas dari kehidupan sehari-hari manusia. Setiap manusia membutuhkan pakaian untuk melindungi dirinya dari sinar matahari, hujan, udara panas, udara dingin, debu, dan kotoran. Pakaian juga dapat menunjang kegiatan dan pekerjaan manusia dalam bidang olahraga, kesenian, militer, dan sebagainya. Bahkan, pakaian juga dapat memperindah penampilan dan menunjukkan status seseorang. Kebutuhan manusia terhadap pakaian semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk. Hal ini menjadi peluang bagi para pelaku usaha di Indonesia untuk membuka bisnis pakaian. Bisnis pakaian dianggap sebagai bisnis yang sangat menjanjikan sehingga semakin banyak pelaku usaha yang berkecimpung dalam bisnis pakaian.

Jenis bisnis pakaian yang terdapat di Indonesia yaitu bisnis tekstil, garmen, konveksi, *printing*, butik, dan *factory outlet*. Produk pakaian yang dijual di Indonesia bermacam-macam. Terdapat pakaian dari merk lokal, merk internasional, bahkan terdapat pula pakaian impor dari berbagai negara seperti Tiongkok, Korea, Singapura, Malaysia, Hongkong, dan sebagainya yang masuk ke Indonesia. Produk pakaian tersebut dijual dengan harga yang kompetitif. Kemajuan teknologi dan informasi memudahkan para pelaku usaha di Indonesia untuk membuka bisnis pakaian sehingga kini banyak pelaku usaha di Indonesia yang menjual produknya secara *online*. Hal ini menyebabkan bisnis pakaian di Indonesia semakin banyak dan berkembang. Persaingan di dunia bisnis pakaian juga semakin ketat.

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yaitu memperoleh laba sebesar-besarnya dan mengembangkan usahanya menjadi lebih besar. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Suatu perusahaan memiliki banyak aktivitas yaitu aktivitas penjualan, pembelian, penggajian, akuntansi, dan sebagainya. Aktivitas tersebut harus sinergi agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Jika salah satu dari aktivitas tersebut tidak berjalan secara optimal, perusahaan tidak dapat menjual produknya kepada pelanggan

dan gagal mencapai tujuannya. Selain itu, perusahaan juga harus dapat mempertahankan *competitive advantage*-nya agar mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya mengolah bahan baku menjadi barang jadi lalu menjualnya kepada pihak lain. Perusahaan konveksi dan *printing* merupakan salah satu contoh dari perusahaan manufaktur. Aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling penting bagi perusahaan konveksi dan *printing* karena jika aktivitas produksi gagal, maka perusahaan tidak dapat menjual barangnya kepada pelanggan. Dalam setiap tahap proses produksi, terdapat aktivitas yang menambah nilai produk sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi ekspektasi dari pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memastikan bahwa proses produksi telah berjalan secara efektif dan efisien. Perusahaan harus dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi tetapi sumber daya, waktu, dan biaya yang digunakan harus efisien dan ekonomis.

Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang dikenal sebagai surga *fashion*. Minat masyarakat Bandung terhadap produk pakaian sangat besar sehingga menjadi peluang bagi para pelaku usaha untuk membuka bisnis pakaian di Bandung. Hal ini menyebabkan bisnis pakaian di Bandung semakin lama semakin menjamur, mulai dari perusahaan tekstil, garmen, konveksi, *printing*, *factory outlet*, butik hingga *online shop*.

Salah satu perusahaan konveksi dan *printing* yang terdapat di Bandung yaitu CV Capro (Candra Production). CV Capro menjual berbagai jenis produk sandang seperti baju kaos (*T-shirt*), jaket, *jumper/sweater*, *polo shirt*, tas, kaos partai, dan atribut partai. Produk sandang yang diproduksi sebagian besar adalah pakaian berbahan *polyester* dan dicetak dengan teknik *print* sublimasi yaitu proses pencetakan dengan cara memindahkan gambar dari *transfer paper* (kertas khusus) ke kain baju. Selain itu, CV Capro juga menjual *merchandise* (souvenir) seperti *mug*, gantungan kunci, payung, *goodie bag*, jam dinding, kalender, dan topi. Tetapi, saat ini CV Capro lebih berfokus pada produk sandang. CV Capro menyediakan jasa maklun untuk para produsen pakaian dan menjual produknya kepada distributor pakaian dan konsumen akhir. Pelanggan CV Capro sebagian besar merupakan produsen pakaian yang sudah memiliki *brand* sendiri. Proses produksi CV Capro terdiri dari proses desain, *printing*, *cutting*, *hot press*, *quality check*, jahit, dan pengiriman kepada pelanggan.

Hingga saat ini, CV Capro mampu mempertahankan eksistensinya di dunia usaha dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Tetapi, CV Capro mengalami masalah yaitu tidak tercapainya ketepatan waktu produksi sehingga pengiriman produk kepada pelanggan juga terlambat. Tidak tercapainya ketepatan waktu produksi disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor penyebabnya yaitu waktu untuk menunggu persetujuan desain dari pelanggan yang lama. Jika desain produk belum mendapat persetujuan dari pelanggan, perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan produksi sehingga waktu produksi menjadi mundur padahal pelanggan membutuhkannya dengan segera. Selain itu, kapasitas mesin dan sumber daya manusia perusahaan yang terbatas juga menyebabkan waktu produksi yang lebih lama. Perusahaan juga sering mengalami keterlambatan dalam menerima bahan baku impor dari *supplier*. Jika perusahaan terlambat menerima bahan baku dari *supplier*, waktu produksi menjadi lebih lama daripada yang seharusnya.

Jika hal tersebut dibiarkan secara terus-menerus, daya saing perusahaan menurun dan perusahaan dapat kehilangan kepercayaan dari pelanggan. Di samping itu, pendapatan perusahaan juga menurun. Ketepatan waktu produksi sangat penting bagi perusahaan karena hal tersebut dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaing. Oleh karena itu, dibutuhkan peran pemeriksaan operasional untuk mengidentifikasi aktivitas produksi yang tidak efektif dan tidak efisien dan mengetahui penyebab masalah keterlambatan waktu produksi. Pemeriksaan operasional dapat berperan dalam meningkatkan ketepatan waktu produksi sehingga proses produksi perusahaan menjadi efektif, efisien, dan ekonomis. Peneliti berharap bahwa peneliti dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan agar manajemen perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap proses produksinya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Ketepatan waktu produksi merupakan salah satu kriteria penting dari aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu produksi sehingga aktivitas produksi berjalan dengan efektif dan efisien. Peneliti merumuskan beberapa masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi perusahaan?
2. Faktor apakah yang menghambat ketepatan waktu produksi?
3. Berapa kerugian yang dialami perusahaan akibat tidak tercapainya ketepatan waktu produksi?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional untuk meningkatkan ketepatan waktu produksi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sehubungan dengan masalah yang dikemukakan di atas adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur perusahaan terkait aktivitas produksi perusahaan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi.
3. Mengetahui besar kerugian yang dialami perusahaan akibat tidak tercapainya ketepatan waktu produksi.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional untuk meningkatkan ketepatan waktu produksi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap dengan dibuatnya penelitian ini semua pihak yang membacanya mendapatkan suatu manfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu :

1. Bagi peneliti

Peneliti dapat memperoleh wawasan yang mendalam terkait kegiatan produksi di perusahaan konveksi dan *printing*. Peneliti juga dapat menerapkan ilmu pemeriksaan operasional pada perusahaan sehingga peneliti mengetahui praktik terhadap perusahaan secara nyata. Di samping itu, peneliti dapat memperoleh pengalaman dan pengetahuan mengenai cara perusahaan untuk menyelesaikan pesanan pelanggan tepat waktu.

2. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini, perusahaan dapat mengetahui masalah yang terjadi pada aktivitas produksi dan faktor penyebab masalah keterlambatan waktu produksi.

Dalam penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan ketepatan waktu produksi.

3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pembaca terkait produksi di perusahaan konveksi dan *printing* serta penerapan ilmu pemeriksaan operasional di perusahaan konveksi dan *printing*. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lainnya yang melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi di perusahaan konveksi dan *printing*.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pada saat ini, perkembangan bisnis di Indonesia sangat pesat dan persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Untuk mempertahankan eksistensinya, perusahaan harus mampu mempertahankan *competitive advantage*-nya. Menurut Kotler dan Armstrong (2016:568), *competitive advantage* adalah keunggulan dibanding pesaing yang diperoleh dengan cara menawarkan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggan daripada pesaing.

Perusahaan harus melakukan kegiatan operasi secara efektif dan efisien agar perusahaan dapat memperoleh laba. Jika kegiatan operasi perusahaan sudah efektif dan efisien, hal tersebut dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Tetapi, hal tersebut bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan. Kegiatan operasi yang efektif dan efisien sulit dicapai oleh perusahaan karena perusahaan sering melakukan pemborosan dan hasil produksi terkadang tidak sesuai dengan target perusahaan dan permintaan pelanggan seperti kualitas produk yang rendah, jumlah kuantitas produk yang dihasilkan tidak tepat, dan waktu produksi lebih lama daripada yang seharusnya. Untuk mengatasi masalah tersebut, dibutuhkan pemeriksaan operasional supaya perusahaan dapat melakukan perbaikan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasinya.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis operasi dan kegiatan intern untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan yang positif dalam program perbaikan yang berkelanjutan. Proses tersebut dimulai dengan analisis operasi dan kegiatan yang ada di perusahaan, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan positif, dan menetapkan standar

kinerja. Tujuan pemeriksaan operasional adalah untuk memperbaiki aktivitas yang telah diidentifikasi sehingga bisa menjadi yang terbaik dan mempertahankannya.

Menurut Assauri (2008:17), produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). Kegiatan produksi dapat dikatakan efektif dan efisien apabila barang/jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan, yaitu tepat mutu (kualitas), tepat jumlah (kuantitas), dan tepat waktu yang direncanakan, serta dengan biaya produksi yang rendah. Jika perusahaan dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi tetapi waktu produksinya lama, maka daya saing perusahaan menurun dan pelanggan kecewa sehingga perusahaan dapat kehilangan kepercayaan dari pelanggan. Oleh karena itu, ketepatan waktu produksi sangatlah penting dan harus diperhatikan agar perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan. Perusahaan harus melakukan perencanaan produksi yang tepat untuk meningkatkan ketepatan waktu produksi.

Menurut Assauri (2008:181), perencanaan produksi adalah perencanaan dan pengelolaan sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan. Perencanaan produksi yang telah dibuat harus didukung oleh pengawasan produksi yang tepat agar proses produksi berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Salah satu dokumen yang dibuat perusahaan dalam perencanaan produksi adalah MPS (*Master Production Schedule*). Menurut Heizer, dkk. (2017:573), MPS adalah jadwal yang menentukan produk apa yang dibuat dan kapan produk tersebut dibuat.

Dengan MPS, perusahaan dapat menentukan jumlah bahan baku yang harus dibeli, jumlah karyawan dan mesin yang dibutuhkan, dan dapat menentukan kapan barang harus dikirimkan kepada pelanggan. Dengan membandingkan MPS dan waktu operasi aktual, perusahaan dapat melihat aktivitas produksi yang membutuhkan waktu lebih lama dari ramalan dan sebaliknya, aktivitas produksi yang membutuhkan waktu lebih cepat dari ramalan sehingga perusahaan dapat menemukan kesalahan yang terdapat pada proses produksi.

Setelah menemukan masalah keterlambatan waktu produksi, penyebab keterlambatan waktu produksi diidentifikasi dan dianalisis dengan menggunakan *cause and effect diagram*. Menurut Horngren, dkk. (2015:763), *cause and effect*

diagram mengidentifikasi penyebab potensial masalah dengan menggunakan diagram yang mirip dengan struktur tulang ikan (*fishbone diagram*). *Cause and effect diagram* mengidentifikasi penyebab masalah menjadi 4 faktor yaitu faktor manusia (*human*), metode dan desain (*method and design*), mesin (*machine*), dan bahan baku (*material*). Dengan menggunakan *cause and effect diagram*, faktor yang menghambat ketepatan waktu produksi dapat diketahui dengan mudah sehingga perusahaan dapat segera menemukan cara untuk memperbaiki kegiatan operasinya menjadi efektif, efisien, dan ekonomis.