

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT RAIMONDI USAHA MANDIRI)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh**

**Elisabeth Edwina**

**2014130008**

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

***OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION FUNCTION TO IMPROVE THE  
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF PRODUCTION ACTIVITIES  
(CASE STUDY AT PT RAIMONDI USAHA MANDIRI)***



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted as a part of requirements  
To get Bachelor Degree in Economics

**By**

**Elisabeth Edwina**

**2014130008**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**ACCOUNTING STUDY PROGRAM**

**(Accredited Based on BAN-PT**

**No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)**

**BANDUNG**

**2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT RAIMONDI USAHA MANDIRI)**

Oleh

Elisabeth Edwina

2014130008

Bandung, 7 Juni 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

## PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Elisabeth Edwina  
Tempat, tanggal lahir : Bandar Lampung, 11 Mei 1996  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2014130008  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis naskah : Skripsi

### **JUDUL**

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK  
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI  
(STUDI KASUS PADA PT RAIMONDI USAHA MANDIRI)

dengan,

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

### **MENYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya 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 keserjanaan.

Dengan pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

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 digunakan 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 pada : 7 Juni 2018

Pembuat pernyataan : Elisabeth Edwina



(Elisabeth Edwina)

## ABSTRAK

Dewasa ini, persaingan dalam industri sepatu semakin meningkat. Banyaknya pesaing dari lokal maupun mancanegara membuat konsumen sepatu memiliki pilihan yang semakin beragam dari segi kualitas hingga harga. Untuk bertahan dalam persaingan banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan salah satunya dengan melakukan aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Aktivitas produksi yang efektif dan efisien dapat dilihat dari jumlah produk cacat yang dihasilkan, pemenuhan pesanan pemesan yang tepat waktu, serta banyaknya bahan sisa (*scrap*). Aktivitas produksi perlu dilakukan pemeriksaan operasional untuk mengetahui apakah aktivitas produksi yang dijalankan sudah berjalan efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional dapat diartikan sebagai pemeriksaan yang melakukan evaluasi efektivitas dan efisiensi dari aktivitas operasi yang dilakukan oleh perusahaan, yang pada akhirnya menghasilkan rekomendasi yang berguna untuk meningkatkan aktivitas operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional dilakukan dalam lima tahap yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program phase*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work phase*), tahap pengembangan temuan dan pemberian saran (*development of findings and recommendation phase*), tahap pelaporan (*reporting phase*). Pemeriksaan operasional berhubungan erat dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Produksi dapat diartikan sebagai aktivitas yang menghasilkan produk atau jasa dan dapat dijual untuk mendapatkan keuntungan. Produk atau jasa yang dihasilkan harus memiliki kualitas agar dapat memenuhi keinginan dari pemesan atau konsumen. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas seperti fungsi suatu produk, wujud luar, dan biaya dari produk tersebut.

*Descriptive study* dipilih peneliti dalam melakukan penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu penelitian lapangan dan studi literatur. Penelitian lapangan dilakukan peneliti dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Studi literatur dilakukan peneliti dengan mempelajari teori-teori yang berkaitan. Data yang diperoleh peneliti dievaluasi dengan menggunakan *fish-bone chart*, serta peneliti menghitung persentase produk cacat yang terjadi, biaya *rework* yang ditanggung perusahaan, dan penurunan harga yang ditanggung oleh perusahaan karena keterlambatan pemenuhan pesanan.

Peneliti melakukan penelitian pada data perusahaan dari bulan Januari hingga Desember tahun 2017. Setelah dilakukan penelitian, peneliti mengetahui bahwa persentase produk cacat yang dihasilkan oleh perusahaan cukup besar yaitu sebesar 5,88% dari jumlah produk yang dihasilkan pada tahun 2017. Jumlah produk cacat mempengaruhi besarnya biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan pada tahun 2017 sebesar Rp 1.255.043,60. Selain banyaknya produk cacat perusahaan juga mengalami keterlambatan pemenuhan pesanan, karena keterlambatan pemenuhan pesanan perusahaan harus mengalami penurunan harga jual sebesar Rp 18.642.976 atau sebesar 21,36% dari total harga jual ke pemesan. Dari persentase produk cacat yang cukup tinggi hingga penurunan harga karena keterlambatan pemenuhan pesanan membuktikan bahwa aktivitas produksi perusahaan belum efektif dan belum efisien. Dari penelitian, peneliti juga menemukan beberapa kelebihan diantaranya penataan gudang yang sudah rapi, tata letak yang sudah baik, dan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional secara rutin untuk selalu mengevaluasi aktivitas produksi, melakukan perbaikan dari setiap kelemahan yang ditemukan, dan mempertahankan kelebihan yang dimiliki.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, aktivitas produksi, efektivitas, dan efisien

## ABSTRACT

*Nowadays, competition in the shoe industry is increasing. The number of competitors from local and abroad make shoe consumers have a choice that is more diverse in terms of quality to price. To survive in competition many ways that can be done by the company, one of them by conducting an effective and efficient production activities. Effective and efficient production activities can be seen from the number of defective products produced, timely customer order fulfillment, and the amount of scrap materials. Production activities need an operational review to determine whether the production activities that are run have been running effectively and efficiently*

*Operational reviews can be interpreted as an examination that evaluates the effectiveness and efficiency of operating activities undertaken by the company, which ultimately produces useful recommendations to improve the company's operating activities. Operational reviews are carried out in five phases: planning phase, work program phase, field work phase, development of findings and recommendation phase, reporting phase. Operational reviews are closely related to effective, efficient, and economical. Production can be defined as activities that produce goods or services and can be sold for profit. Goods or services produced must have the quality in order to meet the desires of customers or consumers. Factors that may affect quality such as the function of a good, the outward form, and the cost of the goods.*

*Descriptive study was chosen by researchers in conducting this research. Data collection techniques used by researchers are field research and literature study. Field studies conducted by researchers by conducting interviews, observation, and documentation. Literature studies conducted by researchers by studying related theories. The data obtained by the researcher is evaluated by using the fish-bone chart, and the researcher calculates the percentage of defect product that occurs, the rework cost borne by the company, and the decrease of the price borne by the company due to the delay of order fulfillment.*

*Researcher did the research on company data from January to December 2017. After doing the research, the researcher know that the percentage of defective product generated by the company is big enough equal to 5,88% from the amount of product produced in the year 2017. The number of defect product affect the amount of rework cost incurred by the company. The rework costs incurred by the company in 2017 amounted to Rp1,255,043.60. In addition to the number of defective products the company also experienced delays in order fulfillment, because the delay in order fulfillment must decrease the selling price of Rp18,642,976 or 21.36% of the total selling price to the buyer. From a high percentage of defective products to price reductions due to delayed order fulfillment proves that the company's production activities have not been effective and are not yet efficient. From the research, researcher also found some positive activities that is tidy warehouse, batter layout, and others. Therefore, the company needs to conduct regular operational review to always evaluate the production activities, make improvements of any weaknesses found, and maintain positive activities.*

*Keywords: operational review, production activities, effectiveness, and efficiency*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi (Studi Kasus pada PT Raimondi Usaha Mandiri)”

Selama proses penelitian peneliti menyadari terdapat beberapa hambatan dan tantangan. Meskipun demikian peneliti mendapat bantuan berupa bimbingan, dorongan dan fasilitas dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Papi dan Mami, kedua orang tua penulis yang memberikan dukungan moral dan materi selama peneliti menempuh perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
2. Fidelia Sisca, kakak perempuan peneliti yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan saran kepada peneliti dalam menempuh perkuliahan sampai penyusunan skripsi ini.
3. Stefanus Ricky, kakak laki-laki peneliti yang membantu memberikan masukan dan dukungan kepada peneliti dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Samuel Wirawan,SE.,MM.,Ak, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan peneliti pengarahan, bimbingan, dan saran yang sangat membantu menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Puji Astuti Rahayu,SE.,Ak.,M.Ak, selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan pengarahan selama menempuh perkuliahan.
6. Bapak Gery Raphael Lusanjaya,SE.,MT, selaku Ketua Program Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs.,Ak.,MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
9. Seluruh Pimpinan dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Perpustakaan Universitas Katolik Parahyangan.

10. Sir Hendry Lee, selaku pemilik PT Raimondi Usaha Mandiri yang telah memberikan izin serta waktu untuk peneliti melakukan penelitian ini.
11. Seluruh karyawan PT Raimondi Usaha Mandiri yang telah menyempatkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan peneliti.
12. Linda Tiffany, Vania Igenes, Maria Amanda, teman-teman dekat peneliti di Unpar. Linda yang selalu menemani peneliti mencoba makanan enak di Bandung, dan juga teman nonton bioskop. Vania yang selalu membantu peneliti selama perkuliahan dan terima kasih atas waktu jalan-jalannya. Terima kasih juga untuk Amanda yang banyak memberikan masukan di penelitian ini dan telah mengajarkan peneliti TOEFL.
13. Melody Anggara, teman peneliti dari Lampung yang baru ketemu di Bandung. Terima kasih sudah menemani peneliti ke Gereja selama ini.
14. Shelia Josephine, terima kasih sudah menemani *chatting* tidak penting dan sudah menjadi teman mengobrol yang asik selama ini.
15. Eliz, Christine, Shierly, Anne, Melvina teman-teman peneliti di Unpar. Terima kasih sudah menemani selama waktu perkuliahan peneliti.
16. Anne Ivone yang telah mengenalkan peneliti kepada Sir Lee pemilik PT Raimondi Usaha Mandiri.
17. Febi Oktavia, teman kecil peneliti yang selalu mendukung peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi.
18. Indriani, teman SMA peneliti yang selama ini memberikan semangat peneliti untuk menyelesaikan skripsi.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu peneliti sangat terbuka apabila terdapat kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca.

Bandung, April 2018  
Peneliti,

Elisabeth Edwina



## DAFTAR ISI

	Hal.
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
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
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
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. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.6. Tahapan Pemeriksaan Operasional.....	15
2.2.7. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan .....	21
2.3. Efektif, Efisien, dan Ekonomis.....	23
2.4. Aktivitas Produksi.....	24
2.4.1. Pengertian Produksi.....	24
2.4.2. Fungsi Produksi.....	25

2.4.3. Pengertian Aktivitas produksi.....	25
2.4.4. Jenis-jenis Aktivitas produksi.....	26
2.4.5. Perencanaan Produksi.....	30
2.4.6. Pengawasan Produksi.....	31
2.5. Kualitas .....	32
2.5.1. Pengertian Kualitas.....	32
2.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas.....	33
2.5.3. Pengendalian Kualitas.....	34
2.5.3.1. Pengertian Pengendalian Kualitas.....	34
2.5.3.2. Tujuan Pengendalian Kualitas.....	34
2.5.3.3. Ruang Lingkup Pengendalian Kualitas.....	34
2.6. Produk Cacat .....	35
2.6.1. Pengertian Produk Cacat.....	35
2.6.2. <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i> .....	35
2.7. <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	36
2.7.1. Pengertian <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	36
2.7.2. Faktor-faktor Penyebab Masalah Kualitas dalam <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	37

### **BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN**

3.1. Metode Penelitian.....	39
3.1.1. Sumber Data.....	39
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	42
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	45
3.2. Objek Penelitian.....	48
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	48
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	49
3.2.3. Uraian Deskripsi Pekerjaan.....	49
3.2.4. Gambaran Aktivitas produksi Perusahaan.....	51

### **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	53
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	59

4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pengerjaan Lapangan).....	63
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Terkait dengan Kebijakan, Prosedur, dan Aktivitas Produksi.....	63
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala Gudang Bahan Baku Terkait dengan Pengelolaan Bahan Baku.....	69
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian <i>Quality Control</i> Terkait dengan Aktivitas <i>Quality Control</i> .....	74
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian <i>Finishing</i> untuk Mengetahui Aktivitas <i>Finishing</i> .....	77
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Karyawan Produksi untuk Mengetahui Aktivitas Produksi yang Dilakukan oleh Karyawan Produksi.....	80
4.3.6. Hasil Observasi dari Tahap Perencanaan, Tahap Produksi, Tahap <i>Quality Control</i> , Tahap <i>Finishing</i> hingga Pengiriman Produk.....	83
4.3.7. Hasil Analisis Faktor-faktor Aktivitas Produksi Belum Efektif dan Belum Efisien dengan Menggunakan <i>Fish-bones Chart</i> .....	89
4.3.8. Jenis-jenis Produk Cacat.....	103
4.3.8.1. Salah Menggunakan Warna Benang.....	103
4.3.8.2. Sepatu Kotor.....	104
4.3.8.3. Sepatu Tidak Sejajar.....	105
4.3.8.4. Jahitan Tidak Rapi.....	106
4.3.8.5. Salah Jahitan.....	107
4.3.8.6. Lainnya.....	108
4.3.9. Hasil Analisis Besarnya Persentase Produk Cacat dan Kerugian Berkaitan dengan Aktivitas Produksi yang Belum Efektif dan Belum Efisien.....	109
4.3.9.1. Besarnya Persentase Jumlah Produk Cacat.....	109
4.3.9.2. Besarnya Biaya <i>Rework</i> Karena Produk Cacat.....	111
4.3.9.2.1. Biaya Listrik Mesin Jahit.....	113
4.3.9.2.2. Biaya Bahan Baku Tambahan.....	123

4.3.9.2.3. Biaya Tenaga Kerja.....	130
4.3.9.2.4. Total Biaya <i>Rework</i> .....	138
4.3.9.3. Penurunan Laba Karena Keterlambatan Pemenuhan Pesanan.....	140
4.4. <i>Development of Finding and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	143
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Produksi untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi.....	167
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	171
5.2. Saran.....	174
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENELITI</b>	

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 2.1.	Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan... 21
Tabel 4.1.	Perhitungan Persentase Jumlah Produk cacat yang Dihasilkan Setiap Bulan.....110
Tabel 4.2.	Jumlah Produk Cacat Berdasarkan Jenis yang Sering ditemukan..... 112
Tabel 4.3.	Penggunaan Mesin Jahit untuk Memperbaiki Produk Cacat.....114
Tabel 4.4.	Biaya Mesin untuk jenis Salah Menggunakan Warna Benang..... 115
Tabel 4.5.	Biaya Mesin untuk jenis Sepatu Tidak Sejajar.....117
Tabel 4.6.	Biaya Mesin untuk Jenis Jahitan Tidak Rapi..... 119
Tabel 4.7.	Biaya Mesin untuk Jenis Salah Jahitan..... 121
Tabel 4.8.	Total Biaya Penggunaan Mesin Jahit Karena <i>Rework</i> ..... 122
Tabel 4.9.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> ..... 123
Tabel 4.10.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> untuk Jenis Salah Menggunakan Warna Benang..... 125
Tabel 4.11.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> untuk Jenis Sepatu Kotor.....126
Tabel 4.12.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> untuk Jenis Sepatu Tidak Sejajar.....127
Tabel 4.13.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> untuk Jenis Jahitan Tidak Rapi.....128
Tabel 4.14.	Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> untuk Jenis Salah Jahitan..... 129
Tabel 4.15.	Total Biaya Bahan Baku Tambahan Karena <i>Rework</i> ..... 130
Tabel 4.16.	Waktu Karyawan Produksi yang Digunakan untuk <i>Rework</i> ..... 131
Tabel 4.17.	Waktu Karyawan <i>Quality Control</i> yang Digunakan untuk Inspeksi..132
Tabel 4.18.	Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> untuk Salah Menggunakan Warna Benang.....133
Tabel 4.19.	Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> untuk Sepatu Kotor.....134
Tabel 4.20.	Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> untuk Sepatu Tidak Sejajar.....135
Tabel 4.21.	Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> untuk Jahitan Tidak Rapi.....136

Tabel 4.22.	Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> untuk Salah Jahitan.....	137
Tabel 4.23.	Total Biaya Tenaga Kerja Karena <i>Rework</i> .....	138
Tabel 4.24.	Total Biaya <i>Rework</i> yang Dikeluarkan oleh PT. RUM pada Tahun 2017.....	139
Tabel 4.25.	Perhitungan Kerugian Karena Keterlambatan Pemenuhan Pesanan.....	141

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Cause and Effect Diagram</i> .....	37
Gambar 3.1. Bagan Kerangka Penelitian.....	46
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Raimondi Usaha Mandiri.....	48
Gambar 4.1. <i>Fish-bones Chart</i> Mengenai Faktor-faktor yang Menyebabkan Banyaknya Produk Cacat yang dihasilkan dan Retur.....	95
Gambar 4.2. <i>Fish-bones Chart</i> Mengenai Faktor-faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Pemenuhan Pesanan Pemesan.....	101
Gambar 4.3. <i>Pareto Diagram</i> Produk Cacat pada Tahun 2017.....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Pemilik Mengenai Aktivitas Operasi Perusahaan
- Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Mengenai Aktivitas Produksi Perusahaan
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Terkait dengan Kebijakan, Prosedur, dan Aktivitas Produksi
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Kepala Gudang Bahan Baku Terkait Pengelolaan Bahan Baku
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian *Quality Control* Terkait dengan Aktivitas *Quality Control*
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian *Finishing* Terkait dengan Aktivitas *Finishing*
- Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Karyawan Produksi untuk Mengetahui Aktivitas Produksi yang dilakukan oleh Karyawan Produksi
- Lampiran 8 Hasil Observasi dari Tahap Perencanaan, Tahap Produksi, Tahap *Quality Control*, Tahap *Finishing* Hingga Pengiriman Produk kepada Pemesan
- Lampiran 9 Usulan Prosedur Aktivitas Produksi
- Lampiran 10 Usulan Dokumen Surat Perintah Kerja
- Lampiran 11 Usulan Dokumen Surat Jalan
- Lampiran 12 Foto terkait dengan aktivitas produksi PT. RUM



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, persaingan dalam industri sepatu semakin meningkat. Banyaknya pesaing dari lokal dan mancanegara membuat konsumen sepatu memiliki pilihan yang beragam dari segi kualitas hingga harga. Persaingan dalam industri sepatu juga semakin diperketat dengan banyaknya pesaing-pesaing baru yang masuk ke dalam industri sepatu. Melihat data dari Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) (Kemenperin, 2013) yang menyatakan bahwa penjualan sepatu mengalami stagnansi semakin memperkeruh persaingan yang ada dalam industri sepatu. Perusahaan yang tidak dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dapat mengalami kebangkrutan.

Untuk dapat bertahan dalam persaingan banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan melakukan perbedaan dari segi produk (*product differentiation*), kegiatan promosi (iklan), ekspansi, dan melakukan aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Dalam melakukan *product differentiation* dibutuhkan waktu untuk menemukan produk yang unik serta dalam mewujudkannya diperlukan biaya yang cukup besar. Kegiatan promosi atau iklan juga membutuhkan biaya yang cukup besar dan manfaat dari iklan atau promosi tidak dapat dirasakan secara langsung. Ekspansi salah satunya dapat dilakukan dengan perusahaan membeli di industri hulu. Dengan membeli perusahaan di industri hulu dapat membuat bahan bakunya sendiri atau memperoleh bahan baku yang lebih murah. Akan tetapi ekspansi pada industri hulu juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Selain ekspansi, perusahaan dapat melakukan aktivitas produksi yang efektif dan efisien agar biaya-biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan tidak menambah harga pokok produksi sehingga harga jual produk dapat bersaing dengan pesaingnya.

Aktivitas produksi yang efektif dan efisien dapat dilihat dari jumlah produk cacat yang dihasilkan. Banyaknya produk cacat yang dihasilkan menandakan adanya aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien. Produk cacat tidak dapat dijual dengan harga normal seperti produk baik. Oleh karena itu, untuk mengatasi kerugian akibat produk cacat tersebut perusahaan mengadakan proses *rework*. Proses *rework* ini bertujuan agar produk cacat dapat dijual dengan harga

normal. Saat produk cacat dilakukan *rework* maka menimbulkan tambahan biaya seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya listrik yang membuat laba yang diperoleh semakin menipis. Tetapi pada kenyataannya tidak semua produk cacat yang sudah melalui proses *rework* dapat dijual dengan harga normal. Ada produk cacat yang melalui proses *rework* hanya dapat dijual dengan harga pokok produksi atau bahkan dijual dibawah harga pokok produksi. Hal ini disebabkan produk cacat yang melalui proses *rework* tidak semuanya dapat kembali menjadi produk baik, sehingga dijual dengan harga lebih murah dibandingkan dengan harga normal.

Aktivitas produksi yang efektif dan efisien tidak hanya dilihat dari kualitas produk tetapi juga pada ketepatan pemenuhan pesanan pemesan. Keterlambatan pemenuhan pesanan pemesan merupakan salah satu masalah yang timbul karena aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien. Secara tidak langsung keterlambatan pemenuhan pesanan pemesan mempengaruhi laba yang diterima perusahaan. Keterlambatan pemenuhan pesanan membuat kepercayaan pemesan pada perusahaan berkurang, seringkali pemesan mengurangi pesanan selanjutnya atau bahkan mencari perusahaan lain atau pesaing.

Selain itu, banyaknya bahan sisa (*scrap*) menunjukkan adanya pemborosan yang terjadi pada aktivitas produksi sehingga dapat dikatakan bahwa adanya aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien dalam penggunaan bahan baku. *Scrap* dapat dihasilkan dari kesalahan aktivitas produksi seperti penggunaan bahan baku yang tidak optimal. Semakin banyak *scrap* yang dihasilkan maka produk jadi yang dapat dihasilkan semakin sedikit. Bahan sisa (*scrap*) memiliki nilai jual yang sangat kecil bila dibandingkan dengan produk jadi. Semakin banyak *scrap* yang dihasilkan membuat keuntungan perusahaan semakin menipis atau bahkan membuat kerugian bagi perusahaan, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengelola aktivitas produksi yang efektif dan efisien.

Tetapi pada kenyataannya, aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien sering dialami oleh PT Raimondi Usaha Mandiri (PT. RUM). Sering kali perusahaan menemukan banyaknya produk yang cacat dan menerima keluhan dari pemesan terkait dengan keterlambatan pemenuhan pesanan pemesan yang menunjukkan adanya aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien. Aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien akan berakibat buruk bagi

perusahaan misalnya dapat meningkatkan biaya produksi yang pada akhirnya berdampak pada penurunan laba perusahaan. Apabila aktivitas produksi dijalankan belum efektif dan belum efisien secara terus menerus, sangat sulit bagi perusahaan untuk bersaing dalam industri yang sangat ketat.

PT. RUM merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi sepatu laki-laki serta sebagian besar aktivitas produksinya dilakukan dengan tenaga manusia (*handmade*). Aktivitas produksi *handmade* terkenal dengan kualitas produk yang lebih baik dibandingkan dengan menggunakan mesin karena aktivitas produksi *handmade* menggunakan bahan baku yang lebih berkualitas, produk yang dihasilkan lebih memiliki keunikan tersendiri, dapat menyesuaikan dengan keinginan pemesan, serta memiliki tingkat kerapian yang lebih tinggi. Kelebihan aktivitas produksi *handmade* tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi PT. RUM untuk selalu memberikan kualitas produk yang terbaik. Tetapi dalam memberikan kualitas yang terbaik PT. RUM banyak mengeluarkan biaya tambahan untuk memperbaiki produk (*rework*) dan sering terjadi pembatalan pesanan karena terlambat. Banyaknya biaya *rework*, menjual produk yang cacat dengan harga yang lebih murah, dan sering terjadi pembatalan pesanan karena terlambat merupakan gejala adanya aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien.

Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi yang ada di dalam perusahaan. Agar selanjutnya perusahaan dapat bersaing lebih baik dalam industri sepatu yang sangat ketat dengan memanfaatkan aktivitas produksi yang efektif dan efisien.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, terdapat masalah-masalah yang dibahas oleh peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hal-hal apa saja yang belum efektif dan belum efisien yang terjadi pada aktivitas produksi PT. RUM?
2. Apa penyebab aktivitas produksi berjalan belum efektif dan belum efisien?

3. Apa saja dampak yang dialami PT. RUM akibat aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi pada PT. RUM?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui hal-hal apa saja yang belum efektif dan belum efisien yang terjadi pada aktivitas produksi PT. RUM
2. Mengetahui penyebab aktivitas produksi yang belum efektif dan belum efisien.
3. Mengetahui dampak yang timbul akibat aktivitas produksi PT. RUM yang belum efektif dan belum efisien.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi di PT. RUM.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi ini diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai aktivitas produksi yang efektif dan efisien dengan menemukan penyebab aktivitas produksi belum efektif dan belum efisien. Setelah menemukan penyebab diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang sesuai agar dapat mengatasi penyebab tersebut. Sementara itu, pemeriksaan operasional ini diharapkan juga dapat membantu mengevaluasi kelemahan-kelemahan serta kelebihan-kelebihan terkait dengan aktivitas produksi yang ada di dalam perusahaan. Sehingga pemeriksaan operasional ini dapat menghilangkan atau mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada bagian produksi serta dapat mempertahankan atau meningkatkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki perusahaan.

2. Bagi Pembaca

Penelitian pada aktivitas produksi ini diharapkan dapat menambah wawasan serta dapat menjadi sumber informasi bagi pembaca mengenai aktivitas produksi sepatu di PT. RUM. Selain itu diharapkan memberikan pengetahuan lebih lanjut mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Pada era globalisasi ini permasalahan yang ada dalam lingkungan perusahaan semakin beragam. Tidak terkecuali permasalahan dalam produksi sepatu yang juga semakin beragam. Dalam perusahaan manufaktur aktivitas produksi merupakan proses yang sangat penting, karena untuk menghasilkan suatu produk perusahaan perlu melewati aktivitas produksi. Lamanya perusahaan didirikan, lebih besarnya perusahaan, lebih banyaknya karyawan tidak menjamin bahwa suatu perusahaan tersebut memiliki aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Aktivitas produksi sendiri menurut Assauri (2008:105) merupakan cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu produk atau jasa dengan menggunakan sumber daya tenaga kerja, mesin, bahan-bahan yang dimiliki.

Sedangkan efektif menurut Reider (2002:21-22) merupakan pencapaian hasil operasi berdasarkan tujuan yang telah ditentukan, sedangkan efisien merupakan pencapaian tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian aktivitas produksi yang efektif adalah kualitas produk yang dihasilkan telah sesuai dengan keinginan pemesan, serta waktu dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan pesanan, sedangkan aktivitas produksi yang efisien adalah penggunaan bahan baku yang seoptimal mungkin untuk menghasilkan kualitas, waktu dan jumlah yang telah ditentukan.

Oleh karena itu, aktivitas produksi yang efektif dan efisien harus disertai dengan ketepatan waktu penyelesaian produksi. Penyelesaian produksi yang tidak tepat waktu membuat kepercayaan pemesan hilang. Tetapi aktivitas produksi yang efektif dan efisien tidak hanya terkait penyelesaian produksi yang tepat waktu. Selain tepat waktu dalam aktivitas produksi, produk yang dihasilkan juga harus memiliki kualitas yang diinginkan oleh pemesan. Menurut Assauri (2008:291-292) pengertian kualitas dapat berbeda-beda tergantung dari rangkaian perkataan atau

kalimat di mana istilah kualitas atau mutu dipakai, dan orang yang menggunakannya. Selain penyelesaian yang tepat waktu dan kualitas yang baik, aktivitas produksi yang efektif dan efisien juga harus memperhatikan jumlah yang diproduksi. Apabila jumlah yang diproduksi terlalu banyak maka biaya penyimpanan meningkat, sedangkan apabila terlalu sedikit perusahaan tidak dapat memenuhi jumlah yang dipesan oleh pemesan.

Oleh karena itu perusahaan perlu membuat perencanaan produksi. Perencanaan produksi menurut Assauri (2008:181) adalah perencanaan dan pengorganisasian di masa sekarang mengenai penggunaan orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin, dan peralatan lain serta modal yang digunakan di masa depan sesuai dengan yang telah diperkirakan dan diramalkan. Perencanaan produksi tersebut dilakukan dengan menggunakan *master production schedule* (MPS). *Master production schedule* digunakan agar dapat merencanakan aktivitas produksi dengan baik yaitu dapat mencapai target produksi yang direncanakan dengan waktu yang tepat. Menurut Heizer dan Render (2017:605) *master production schedule* merupakan sebuah tabel yang dibuat untuk merencanakan jenis produk, kuantitas produk yang diproduksi serta kapan suatu produk diproduksi.

Untuk mengevaluasi apakah aktivitas produksi sudah dijalankan dengan efektif dan efisien maka dilakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional sendiri diartikan oleh Reider (2002:2) sebagai proses analisis operasi dan aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang bermasalah agar dapat dilakukan perbaikan yang positif secara terus menerus. Pemeriksaan operasional juga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Manfaat pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah mengidentifikasi area operasi yang perlu diperbaiki, menemukan penyebab dan bukan gejala dari masalah yang dihadapi, menguantifikasi dampak belum efektif dan belum efisien yang terjadi di situasi operasi saat ini, mengembangkan rekomendasi sebagai alternatif untuk melakukan tindakan perbaikan.

Salah satu alat yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi area-area yang membutuhkan peningkatan efektif dan efisien pada aktivitas produksi adalah *fish-bone charts*. *Fish-bone charts* menurut Heizer dan Render (2017:265) adalah *cause-and-effect diagrams* atau *ishikawa diagram* atau yang biasa disebut dengan *fish-bone charts*. *Fish-bone charts* adalah teknik skematis yang digunakan untuk

menemukan dan mengidentifikasi penyebab masalah. Dalam *fish-bone charts* terdapat empat faktor yaitu faktor bahan (*material*), faktor metode (*method*), faktor manusia (*manpower*), dan faktor mesin (*machine*).

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi yang ada dalam perusahaan, peneliti melakukan evaluasi pada kelemahan dan kelebihan dari perusahaan. Dengan mengevaluasi kelemahan dan kelebihan, kelemahan yang ada dapat dihilangkan dan sebaliknya kelebihan yang ada dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Upaya meningkatkan efektif dan efisien pada aktivitas produksi ini bertujuan agar aktivitas produksi dapat menjadi semakin optimal dan unggul.