

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS  
PRODUKSI DALAM RANGKA MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PRODUKSI  
(STUDI KASUS PM MERCHANDISING)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Devina Amelinda  
2013130206**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2018**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION  
ACTIVITY TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS AND  
EFFICIENCY OF THE PRODUCTION ACTIVITY  
(A CASE STUDY IN PM MERCHANDISING)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By  
Devina Amelinda  
2013130206**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2018**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam  
Rangka Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas  
Produksi**

**(Studi Kasus PM Merchandising)**

Oleh:

Devina Amelinda

2013130206

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Devina Amelinda  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 6 Mei 1995  
NPM : 2013130206  
Program studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi dalam Rangka  
Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi (Studi Kasus PM  
Merchandising)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

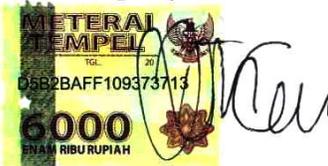
Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

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

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2018

Pembuat pernyataan : Devina Amelinda



( Devina Amelinda )

## ABSTRAK

Berdasarkan data Kementerian Perindustrian tahun 2018, terdapat 650 perusahaan konveksi yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Banyaknya pemain di industri konveksi ini menyebabkan setiap konveksi menghadapi persaingan yang tinggi. Untuk itu setiap perusahaan konveksi perlu meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar dapat menguasai pasar. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu memperhatikan keadaan ekstern dan internnya. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional diperlukan untuk menilai kinerja perusahaan.

Pada aktivitas produksi perusahaan, terdapat berbagai komponen yang harus berkaitan secara sinergi sehingga aktivitas produksi dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen. Komponen tersebut terdiri dari mesin, bahan baku, metode, dan tenaga kerja. Agar empat komponen tersebut dapat bekerja secara optimal, diperlukan perencanaan dan pengendalian produksi yang baik untuk dapat menghasilkan *output* secara tepat waktu, serta memiliki kualitas yang baik dengan penggunaan biaya yang minimum. Untuk menilai apakah aktivitas produksi sudah berjalan secara 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 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 dilakukan adalah analisis faktor-faktor penyebab aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien dengan menggunakan *fishbone diagrams* mengenai kecacatan produk maupun keterlambatan pada aktivitas produksi. Objek penelitian pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi dari perusahaan PM Merchandising.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan pada perusahaan, yaitu kecacatan produk dan keterlambatan pada aktivitas produksi. Faktor penyebab produk cacat 100% bersifat *controllable*. Sedangkan, faktor penyebab keterlambatan pada aktivitas produksi 60% bersifat *controllable* dan 40% bersifat *uncontrollable*. Dampak dari kecacatan produk yang tidak dapat di-*rework* adalah kerugian sebesar biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk cacat yang tidak dapat di-*rework* selama bulan Januari-April 2018, yaitu sebesar Rp 76.009.480,00. Sedangkan, dampak dari keterlambatan pada aktivitas produksi adalah keluhan dari pihak distributor dan dalam jangka panjang dapat terjadi pemutusan hubungan bisnis dengan pihak distributor karena pihak distributor mencari konveksi lain yang dapat memenuhi kebutuhannya. Rekomendasi untuk permasalahan tersebut diantaranya menambah pekerja bagian sampel dan hubungan ekstern, memperhatikan fasilitas pabrik, membuat perjanjian tertulis dengan vendor ekstern, dan mengkomunikasikan target produksi.

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

## **ABSTRACT**

*Based on data of the Ministry of Industry in 2018, there are 650 garment companies that spread across Indonesia. The large number of players in this garment industry causes any garment company faces high competition. For that, every garment company need to increase its competitive advantage to be able to master the market. In the face of competition, companies need to pay attention to its external and internal circumstances. Therefore an operational review is required to assess the performance of the company.*

*In the company's production activities, there are various components that must be related in synergy so that production activities can run in accordance with procedures that established by manajemen. The components consist of machinery, raw materials, methods, and labor. In order for the four components to work optimally, good production planning and control are required to produce the output in a timely manner, and have a good quality with minimum cost usage. To assess whether production activities have been running effectively and efficiently is to conduct an operational review. Operational review is an evaluation activity on a company's operating activities to identify which areas needed to be improved 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 performed is the analysis of factors causing ineffective and inefficient production activities by using fishbone diagrams regarding product defect and delay on production activity. The object of research in this research is the operational review on the production activity to improve the effectiveness and efficiency production activity of PM Merchandising.*

*Based on the results of operational review that have been done, it can be seen that there are problems in the company, namely product defects and delay in production activities. The characteristic causing product defect is 100% controllable. Meanwhile, the characteristics causing delay on production activity are 60% controllable and 40% uncontrollable. The impact of product defect that can't be reworked is a loss of production costs incurred to produce defective product that can't be reworked during the month of January-April 2018, amounting to Rp 76.009.480,00. Meanwhile, the impact of the delay on production activities is a complaint from the distributor and in the long term there can be a termination of business relationship with the distributor, because the distributor looking for other garment company that can meet their needs. Recommendations for such problems include increase the number of employees in sample and external relation department, paying attention to plant facilities, making a written agreement with external vendors, and communicating production targets.*

*Keywords : Examination, Operational, 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 terhadap Aktivitas Produksi dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Aktivitas Produksi (Studi Kasus PM Merchandising)”. 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 terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikannya dengan baik :

1. Bapak dan Ibu untuk cinta dan kasih sayang yang selalu diberikan, doa yang tidak pernah putus, dukungan setiap harinya, serta bantuan baik secara moril maupun materiil sampai saat ini. Untuk Kakak-kakak, Anas Hamidi, Ditto Pratomo Adjie, Dwita Arlinda, dan Melati Andalusia Ibrahim yang selalu memberikan dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini, serta ponakan-ponakan Kiona Ziva Arka Dewi dan Utara Gaudi Pratama yang selalu memberikan hiburan dikala peneliti sedang jenuh sekaligus menjadi “pengganggu” yang lucu dan menyenangkan saat peneliti mengerjakan skripsi ini.
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. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc sebagai dosen wali, terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan selama masa perkuliahan peneliti.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT sebagai Ketua Program studi S1 Akuntansi.

5. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Ak., M.Sc., CMA dan Ibu Puji Astuti Rahayu, SE., Ak., M.Ak sebagai dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik lagi.
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 PM Merchandising yang telah memberikan izin dan bantuan selama melakukan penelitian. Para karyawan PM Merchandising yang telah menjadi narasumber peneliti selama peneliti melakukan penelitian.
8. Fia Medana Arieca yang mau meluangkan waktunya di saat-saat yang tidak tentu untuk bertukar pikiran dan memberikan masukan mengenai skripsi yang peneliti susun. Terima kasih Fia, semoga tidak merasa bosan karena peneliti sering “menggangu” waktunya.
9. Sahabat-sahabat “The Jams” tersayang : Amalia Solihati, Anindia Pratiwi, Inesia Arietama, Keisa Nadya, Kharina Dirgantari, dan Wanda As-syifa yang selalu memberikan canda tawa, cerita-cerita menyenangkan, doa, bantuan, dan dukungan selama masa perkuliahan. Senang sekali bisa mengenal kalian, semoga persahabatan ini tetap awet sampai tua nanti!
10. Astari Utami Larasati yang hampir selalu memberikan kue saat peneliti berulang tahun. Terima kasih Astari atas cerita-cerita mengenai dunia “selebgram” dan *makeup* yang menyenangkan!
11. Maria Windia Raharjeng yang menjadi teman berjuang peneliti selama enam bulan terakhir ini. Terima kasih Windi atas canda tawa dan cerita selama masa perkuliahan!
12. Regyna Ratu Betha yang lokasi rumahnya dekat dengan peneliti, sehingga peneliti sering meminta tumpangan Unpar-rumah. Terima kasih atas tumpangannya dan sudah menjadi teman untuk berbagi cerita dan keluh kesah selama masa perkuliahan.
13. Keisa Nadya, Maria Dora Rosa, dan Salma Nadya yang menjadi teman berjuang peneliti semenjak mendapat bidang kajian audit manajemen.

14. Rani Faradillah dan Yuramia Oksilasari yang merupakan sahabat-sahabat sejak seragam putih abu sampai sekarang. Terima kasih atas dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.
15. Teman-teman Prelo Indonesia, khususnya bagian *Finance and Accounting* : Erla, Fitria Purnamasari, Lorenza Tania Mihardja, Octaviani Suci, Saraswati Oktora yang tidak bosan mengingatkan peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi ini selagi peneliti melakukan magang di Prelo Indonesia. Terima kasih atas pengalaman kerja yang menyenangkan selama empat bulan ini. Ditunggu agenda makan-makan jajanan Sekolah Dasar lagi!
16. 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, tetapi tentunya skripsi ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dibutuhkan bagi peneliti untuk menyempurnakan skripsi ini.

Bandung, Juli 2018

Devina Amelinda

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</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. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	11
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional.....	12
2.3. Pengendalian Intern .....	18
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern .....	18
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern .....	18
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	19
2.4. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis.....	23
2.5. Aktivitas Produksi .....	23

2.5.1. Pengertian Aktivitas Produksi .....	24
2.5.2. Jenis-jenis Aktivitas Produksi.....	24
2.5.3. Tujuan Aktivitas Produksi .....	26
2.5.4. Prosedur-Prosedur pada Aktivitas Produksi .....	26
2.5.4.1. Prosedur Desain Produk.....	27
2.5.4.2. Prosedur Pembuatan Perencanaan Produksi.....	27
2.5.4.3. Prosedur Operasi Produksi.....	27
2.5.4.4. Prosedur Perhitungan Biaya Produksi.....	28
2.5.5. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	28
2.5.5.1. Perencanaan Produksi.....	29
2.5.5.2. Pengendalian Produksi.....	30
2.6. <i>Spoilage, Rework, Scrap</i> .....	32
2.7. <i>Fishbone Diagram</i> .....	33
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1. Metode Penelitian.....	35
3.1.1. Sumber Data .....	35
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	38
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	39
3.2. Objek Penelitian .....	42
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	42
3.2.2. Struktur Organisasi .....	42
3.2.3. <i>Job Description</i> .....	43
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan.....	45
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	49
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	52
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan).....	54
4.3.1. Wawancara Dengan Kepala Bagian Produksi tentang Kebijakan dan Prosedur pada Aktivitas Produksi .....	54

4.3.2. Wawancara dengan Kepala Bagian Sampel dan Hubungan Ekstern tentang Kebijakan dan Prosedur pada Proses Pembuatan Sampel serta Kebijakan dan Prosedur pada Proses Produksi yang Dikerjakan Secara <i>Outsource</i> pada Vendor Ekstern .....	68
4.3.3. Wawancara dengan Pekerja Bagian Produksi tentang Pemahaman Pekerja dalam Menyelesaikan Produksi .....	74
4.3.4. Observasi Terhadap Aktivitas Produksi .....	78
4.3.5. Analisis Faktor Penyebab Terjadinya Aktivitas Produksi yang Tidak Efektif dan Efisien .....	84
4.3.5.1. Analisis <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor Penyebab Masalah Terjadinya Produk Cacat .....	85
4.3.5.2. Analisis <i>Fishbone Diagram</i> Mengenai Faktor Penyebab Masalah Terjadinya Keterlambatan pada Aktivitas Produksi .....	90
4.3.6. Perhitungan Besar Kerugian Akibat Aktivitas Produksi yang Tidak Efektif dan Efisien .....	99
4.4. <i>Development of Findings and Recommendation</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) .....	103
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi PM Merchandising dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pada Aktivitas Produksi .....	125
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>128</b>
5.1. Kesimpulan .....	128
5.2. Saran .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENELITI</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 4.1. Jenis Mesin yang Digunakan pada Aktivitas Produksi.....	60
Tabel 4.2. Lokasi Perusahaan.....	79
Tabel 4.3. Besar Persentase dan Sifat dari Faktor Penyebab Produk Cacat.....	90
Tabel 4.4. Besar Persentase dan Sifat dari Faktor Penyebab Keterlambatan pada Aktivitas Produksi.....	99
Tabel 4.5. Jumlah Produksi, Jumlah Produk Siap Kirim, Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat Di- <i>rework</i> , dan Persentase Produk Cacat yang Tidak Dapat Di- <i>rework</i> Bulan Januari-April 2018.....	100
Tabel 4.6. Total Kerugian Akibat Produk Cacat yang Tidak Dapat Di- <i>rework</i> Bulan Januari-April 2018.....	101

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> .....	34
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	41
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PM Merchandising.....	43
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagrams</i> Masalah Produk Cacat.....	89
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagrams</i> Masalah Aktivitas Produksi Terlambat.....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Pemilik Perusahaan pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Sampel dan Hubungan Ekstern pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Pekerja Bagian Produksi pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Hasil Observasi Aktivitas Produksi pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Foto Dokumentasi
- Lampiran 7. Hasil Perhitungan Persentase Produk Cacat yang Tidak Dapat Di-*rework*  
Bulan Januari – April 2018
- Lampiran 8. Hasil Perhitungan Kerugian Akibat Produk Cacat yang Tidak Di-*rework*  
Bulan Januari – April 2018
- Lampiran 9. Surat Perjanjian Kerjasama Rekomendasi

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Kebutuhan primer dari manusia selain makanan dan tempat tinggal adalah pakaian. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), pakaian adalah barang yang dipakai seperti baju, celana, dan sebagainya. Pada awalnya pakaian terbuat dari kulit dan bulu binatang, rumput, daun, tulang, serta kerang. Setelah mengenal tradisi menenun, manusia mulai memanfaatkan benang yang dipintal dari kapas, bulu domba, atau sutera untuk dijadikan kain sebagai bahan dasar pakaian. Seiring dengan perkembangan zaman, fungsi pakaian yang awalnya untuk melindungi manusia dari berbagai kondisi cuaca dan aktivitas, kini berganti menjadi simbol status, karakter, serta jati diri dari seseorang yang memakainya.

Tren pakaian yang terus berkembang turut membangkitkan industri pakaian RTW (*Ready-To-Wear*) di Indonesia. Melihat banyaknya permintaan pasar terhadap pakaian RTW yang terjangkau, berkualitas, dan trendi, hal ini dimanfaatkan para pebisnis untuk terjun ke dalam bisnis tersebut dengan menciptakan konsep pakaian yang unik sehingga dapat menarik minat konsumen. Banyaknya merek lokal pada pakaian RTW ini membuat para pebisnis berlomba-lomba membuat strategi yang tepat untuk memenangkan kompetisi bisnis pakaian RTW. Salah satu tantangan dari bisnis pakaian RTW ini terdapat pada bagian produksinya. Pada umumnya para pebisnis pakaian RTW melakukan proses produksinya secara mandiri atau *outsourcing* dengan suatu perusahaan konveksi.

Untuk menyederhanakan aktivitas operasinya, bisnis pakaian RTW yang masih dalam skala kecil sampai menengah biasanya melakukan kerjasama dengan perusahaan konveksi untuk melakukan aktivitas produksi. Perusahaan konveksi biasanya dikelola secara perorangan. Jumlah pegawai yang bekerja dan mesin yang digunakan masih terbatas. Selain itu, jumlah *output* yang dihasilkan masih dalam skala kecil, tetapi saat ini tidak sedikit perusahaan konveksi yang dapat mencapai ribuan *output* dalam satu

kali pesanan. Menurut data yang dikutip dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia tahun 2018, terdapat 650 perusahaan konveksi yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Banyaknya pemain di industri konveksi ini membuat para pebisnis, khususnya pakaian RTW, harus selektif memilih perusahaan konveksi mana yang dapat diajak bekerjasama untuk menghasilkan *output* yang berkualitas.

Perusahaan konveksi agar dapat meningkatkan daya saingnya maka dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan terutama pada aktivitas produksinya. Aktivitas produksi pada suatu perusahaan tidak hanya berfungsi untuk mengubah *input* menjadi *output*, tetapi pada aktivitas produksi terdapat berbagai komponen yang saling berkaitan sehingga aktivitas produksi dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen. Komponen tersebut terdiri dari mesin, bahan baku, metode, dan tenaga kerja. Empat komponen tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena bila terjadi kesalahan pada salah satu komponen tersebut maka berdampak pada kelancaran proses produksi secara keseluruhan. Agar empat komponen tersebut dapat bekerja secara optimal, diperlukan perencanaan dan pengendalian produksi yang baik untuk dapat menghasilkan *output* secara tepat waktu, serta memiliki kualitas yang baik dengan penggunaan biaya yang minimum. Perencanaan dan pengendalian produksi meliputi kegiatan penyusunan urutan aktivitas produksi; pengadaan material, peralatan, mesin, dan tenaga kerja; perancangan aliran kerja; penjadwalan produksi; serta pengendalian. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perencanaan dan pengendalian untuk memastikan aktivitas produksinya berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas baik.

PM Merchandising merupakan sebuah perusahaan konveksi yang memproduksi berbagai jenis pakaian RTW seperti kemeja, *blouse*, *jumpsuit*, *dress*, *outerwear*, rok, celana, jaket, dan sebagainya. Pakaian-pakaian yang sudah jadi tersebut setiap minggunya dikirimkan ke distributor tunggal mereka, yaitu salah satu merek pakaian lokal yang berasal dari Bandung. Dalam melakukan aktivitas produksinya, PM Merchandising menghadapi berbagai kendala seperti, terjadinya produk cacat dan keterlambatan pada aktivitas produksi. Kendala-kendala tersebut membuat aktivitas

produksi menjadi tidak efektif dan efisien, sehingga pada akhirnya dapat menyebabkan pemborosan biaya yang mengakibatkan laba perusahaan menurun. Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas produksi pada PM Merchandising untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksinya.

### **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur berkaitan dengan aktivitas produksi yang dilakukan oleh PM Merchandising?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas produksi pada PM Merchandising belum berjalan secara efektif dan efisien?
3. Berapa besar dampak dari aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien ?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi PM Merchandising?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

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

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur berkaitan dengan aktivitas produksi yang dilakukan oleh PM Merchandising.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan aktivitas produksi pada PM Merchandising belum berjalan secara efektif dan efisien.
3. Mengetahui dampak dari aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi MP Merchandising.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dengan melakukan penelitian secara langsung ke perusahaan, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak yang bersangkutan antara lain:

1. Bagi peneliti

Melalui penelitian ini, diharapkan peneliti dapat menambah wawasan, pemahaman, serta pengalaman mengenai peranan pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi pada suatu perusahaan. Selain itu pula, peneliti dapat membandingkan antara teori yang dipelajari selama masa perkuliahan dengan kenyataan di lapangan khususnya pada perusahaan konveksi yang memproduksi pakaian RTW.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada aktivitas produksi sehingga membuat aktivitas produksi tersebut berjalan efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat mengambil tindakan perbaikan berdasarkan rekomendasi yang diberikan dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksinya.

3. Bagi pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menambah wawasan bagi pembaca terkait peranan pemeriksaan operasional terhadap fungsi produksi dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk memecahkan masalah yang serupa.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Sebagai perusahaan konveksi yang aktivitas utamanya ada pada bagian produksi, merupakan hal penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa aktivitas produksinya sudah berjalan secara efektif dan efisien. Aktivitas produksi berjalan dengan efektif dan efisien apabila terdapat perencanaan produksi yang baik dan tidak lupa diikuti dengan pengendalian yang memadai untuk memastikan bahwa aktivitas

produksi sudah berjalan sesuai dengan harapan sehingga dapat menghasilkan *output* tepat waktu, berkualitas baik, serta menggunakan biaya yang minimum.

Menurut Assauri (2008:17) produksi merupakan proses mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya yang tersedia sehingga menciptakan atau menambahkan kegunaan dari barang atau jasa tersebut. Oleh karena itu, semua tahapan dalam proses produksi harus diperhatikan agar berjalan efektif dan efisien sehingga dapat membantu suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya seperti mendapatkan laba, menjaga keberlangsungan perusahaan, serta dapat mengembangkan usahanya. Namun, pada kenyataannya pelaksanaan aktivitas produksi tidak luput dari berbagai masalah sehingga sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Peneliti dapat menggunakan *fishbone diagram* atau sering juga disebut *cause-and-effect diagram* untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor penyebab masalah yang ada di perusahaan. Menurut Datar dan Rajan (2017:775) *fishbone diagram* dapat mengidentifikasi penyebab potensial melalui empat faktor yaitu faktor manusia, faktor metode dan desain, faktor mesin, serta faktor bahan baku dan komponen. Oleh karena itu, faktor-faktor penyebab masalah tersebut diharapkan dapat diminimalisir bahkan dihilangkan sehingga aktivitas produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Reider (2002:22) efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil atau manfaat perusahaan yang didasarkan pada sasaran dan tujuan atau beberapa kriteria lain yang dapat diukur. Suatu proses produksi dapat dikatakan efektif apabila perusahaan dapat memproduksi barang dengan kualitas yang sesuai dengan standar yang diharapkan dan dapat memenuhi pesanan pelanggan secara tepat waktu. Sedangkan efisiensi menurut Reider (2002:23) merupakan tanggung jawab perusahaan untuk mengelola perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang optimal. Proses produksi dapat dikatakan efisien apabila perusahaan dapat mencapai tujuannya tanpa perlu mengeluarkan sumber daya yang berlebihan, seperti dengan lembur atau *outsource* pihak ketiga untuk mengerjakan penyelesaian pesanan. Dari dua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai aktivitas produksi yang efektif, yaitu menghasilkan *output* secara tepat waktu dan berkualitas baik dengan harga terjangkau dan perusahaan

perlu menjalankan aktivitas produksinya secara efisien yaitu dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin.

Untuk dapat menilai apakah aktivitas produksi perusahaan sudah berjalan secara efektif dan efisien, perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas operasi untuk mengidentifikasi bagian mana pada perusahaan yang membutuhkan perbaikan sehingga aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam melakukan pemeriksaan operasional, menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahapan yang perlu dilakukan yaitu *planning phase*, *work program phase*, *field work phase*, *development of findings and recommendation phase*, dan *reporting phase*. Di tahap pertama, yaitu *planning phase*, peneliti mengumpulkan informasi untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan sehingga peneliti dapat menentukan *critical problem* atau *critical area* dari perusahaan tersebut dan melakukan perencanaan penelitian. Tahap kedua adalah *work program phase*, pada tahap ini peneliti menyusun rencana kerja yang detail dan sistematis dalam rangka melaksanakan pemeriksaan operasional. Tahap ketiga adalah *field work phase*, pada tahap ini peneliti melaksanakan setiap rencana kerja yang sudah disusun di *work program phase* dan menganalisis aktivitas operasi dari perusahaan untuk melihat seberapa efektif dan efisien aktivitas operasi dari perusahaan tersebut. Selanjutnya adalah *development of findings and recommendation phase*, di tahap ini peneliti membahas secara komprehensif temuan-temuan yang ada melalui beberapa *attributes* seperti kondisi, kriteria, penyebab, dampak, dan rekomendasi. Nantinya rekomendasi ini dapat diterapkan oleh perusahaan agar aktivitas operasinya bisa berjalan efektif dan efisien. Tahap terakhir adalah *reporting phase*, di tahap ini peneliti membuat laporan berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan.

Terdapat manfaat yang diperoleh perusahaan saat melaksanakan pemeriksaan operasional, menurut Reider (2002:1) manfaat tersebut yaitu mengidentifikasi bagian dari perusahaan yang perlu perbaikan, menemukan penyebab dari masalah yang dihadapi, mengidentifikasi kemungkinan masalah yang muncul di masa depan, pengembangan rekomendasi untuk mengatasi masalah yang ada, dan

sebagainya. Oleh karena itu dengan adanya pemeriksaan operasional, diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi dari suatu perusahaan.