

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS
PRODUKSI DALAM RANGKA MENINGKATKAN TINGKAT
PRODUKTIVITAS OPERASI PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT JONES AND VINING INDONESIA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh:
Agung Indra Mulya
2013130217

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 PRODUCTION ACTIVITIES
IN ATTEMPT TO INCREASE PRODUCTIVITY LEVEL OF
COMPANY OPERATION
(CASE STUDY AT PT JONES AND VINING INDONESIA)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By:
Agung Indra Mulya
2013130217**

**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 TINGKAT
PRODUKTIVITAS OPERASI PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PT JONES AND VINING INDONESIA)**

Oleh:

Agung Indra Mulya

2014130016

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Agung Indra Mulya
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 22 Desember 1994
NPM : 2013130217
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Dalam Rangka
Meningkatkan Tingkat Produktivitas Operasi Perusahaan
(Studi Kasus Pada PT Jones And Vining Indonesia)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

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 unkap 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.

Demikian 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 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 : Juli 2018

Pembuat pernyataan : Agung Indra



(Agung Indra Mulya)

ABSTRAK

Industri sepatu merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan dan berkelanjutan, karena sepatu merupakan salah satu kebutuhan primer masyarakat. Indonesia sendiri merupakan negara produsen sepatu kelas dunia. Dengan itu, perusahaan – perusahaan yang bergerak pada industri sepatu dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Agar dapat bersaing di tengah keadaan persaingan yang ketat, perusahaan diharapkan mampu beroperasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas pada aktivitas produksi, sehingga hasil dari aktivitas produksi dapat bersaing pada persaingan yang terjadi pada industri sepatu. Maka dari itu, perlu dilakukan penelitian terkait aktivitas produksi untuk meningkatkan produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan.

Aktivitas produksi memiliki peranan penting karena berperan mengubah *input* menjadi *output*. Untuk itu dibutuhkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam aktivitas produksi. Untuk menilai apakah aktivitas produksi sudah produktif adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional adalah kegiatan evaluasi pada aktivitas operasi perusahaan untuk mengidentifikasi area mana yang memerlukan perbaikan sehingga aktivitas operasi di dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Dalam melaksanakan penelitian, peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara studi lapangan dan studi pustaka. Pada studi lapangan peneliti mengumpulkan data dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada studi pustaka diperoleh melalui buku dan bahan bacaan lainnya. . Objek penelitian pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam rangka meningkatkan tingkat produktivitas operasi perusahaan pada PT Jones And Vining Indonesia.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada bulan Mei, Juni, Juli, Agustus dan September 2017 total produksi perusahaan adalah 105.809 pasang *last* sepatu, yang mana 95.068 pasang adalah *last* sepatu jenis *low last* dan 10.741 pasang adalah *last* sepatu jenis *high last*. Pada bulan Mei hingga September 2017 peneliti mengambil *sample* sebanyak 4.943 pasang *last* sepatu, yang mana 4.480 pasang adalah *last* sepatu jenis *low last* dan 463 pasang adalah *last* sepatu jenis *high last*. Total *sample* yang diambil peneliti berjumlah 4,67% dari total produksi perusahaan. Tidak produktifnya aktivitas produksi perusahaan secara keseluruhan diakibatkan oleh empat faktor, yaitu faktor manusia, faktor mesin, faktor metode dan faktor bahan baku. Untuk Faktor manusia mempengaruhi sebesar 34%, di mana 50% bersifat *controllable* dan 50% bersifat *uncontrollable*. Faktor mesin mempengaruhi sebesar 17%, di mana seluruhnya bersifat *controllable*. Faktor metode mempengaruhi sebesar 24%, di mana seluruhnya bersifat *controllable*. Sedangkan faktor bahan baku mempengaruhi sebesar 25%, di mana 92% bersifat *controllable* dan 8% bersifat *uncontrollable*. Perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan karena timbulnya produk cacat yang bisa di-*rework* sebanyak 4,96% dari total *sample* sebesar Rp 2.599.955,-. Serta perusahaan juga harus menanggung kerugian karena timbulnya produk cacat yang tidak bisa di-*rework* sebanyak 11,17% dari total *sample* sebesar Rp 12.251.386,-. Untuk tingkat produktivitas pemakaian tenaga kerja saat ini terjadi penurunan sebesar 25,8% terhadap standar perusahaan. Untuk tingkat produktivitas pemakaian mesin saat ini terjadi penurunan 25,9% terhadap standar perusahaan. Untuk tingkat produktivitas pemakaian bahan baku biji plastik saat ini terjadi penurunan 6% terhadap standar perusahaan.

Kata kunci : Pemeriksaan, Operasional, Produktivitas, dan Produksi

ABSTRACT

Shoe industry is one of the most promising and sustainable businesses, because shoes are the primary needs of people. Indonesia itself is a world-class shoe manufacturer country. Companies engaged in the shoe industry are faced with increasingly fierce competition. In order to compete in the midst of intense competition, company is forced to operate effectively and efficiently. Therefore it is important for companies to increase productivity in production activities, so that the results of production activities can compete with other manufacturer. It is necessary to conduct research related to production activities to increase productivity of company production activities.

Production activity has an important role because this activity converts input into output. Therefore, a high level of productivity in production activities is needed. To assess whether production activity is productive or not, it is a must to conduct an operational review. An operational review is an inspection process that aims to evaluate the effectiveness and efficiency of a company's operations. Operational review is performed on the production process. The production process itself is a way, method, and technique to create or add to the usefulness of a good or service by using existing resources.

The method used in this research is descriptive study. Researchers use primary data (interviews and observations) and secondary data (number of products, number of defective products, etc.) in conducting research. To collect these data, researchers conducted field studies (interviews and observations, and documentation), and conducting literature studies. The object of research is an operational review on production activities in attempt to increase productivity level of company production at PT Jones and Vining Indonesia.

Based on the results of operational review that have been conducted in May, June, July, August and September 2017 the total production of the company is 105,809 pairs of last shoes, of which 95,068 pairs is low-last type and 10,741 pairs is high-last type. In May to September 2017 researchers took a sample of 4,943 pairs of last shoes, of which 4,480 pairs were low-last type and 463 pairs were high-last type. Total samples taken by researchers amounted to 4.67% of the total production of the company. Unproductive activity of company production as a whole is caused by four factors, namely human factor, machine factor, method factor and raw material factor. For human factors affecting 34%, where 50% are controllable and 50% are uncontrollable. The engine factor affects 17%, all of which are controllable. The method factor affects by 24%, whereby the whole is controllable. While the raw material factor affects 25%, where 92% are controllable and 8% are uncontrollable. The company must incur additional costs due to the emergence of defective products that can be reworked as much as 4.96% of the total sample of Rp 2,599,955, -. And the company also must bear the loss due to the emergence of defective products that can not be reworked as much as 11.17% of the total sample of Rp 12.251.386, -. For the productivity level of current labor usage there is a decrease of 25,8% against the company standard. For the level of productivity of current machine usage there is a decrease of 25.9% against the company standard. For the productivity level of of plastic raw materials there is a decrease of 6% against the company standard.

Keyword: Operational review, Production and productivity

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul "Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Dalam Rangka Meningkatkan Tingkat Produktivitas Operasi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Jones And Vining Indonesia)" yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penulisan skripsi ini tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung penulis selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua peneliti yang telah memberikan dukungan dan semangat selama 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.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E.M.,SE.,SH.,M.Si.,Ak. sebagai dosen wali, terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang selalu diberikan selama saya kuliah di Unpar.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT sebagai Ketua Program studi S1 Akuntansi.
5. Bapak/Ibu penguji sidang sarjana. Terima kasih atas saran dan masukan untuk skripsi ini.
6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Unpar khususnya program studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di Unpar.
7. Direktur PT Jones And Vining Indonesia, Bapak M. Ribuanto yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan para karyawan yang telah menjadi narasumber peneliti selama peneliti melakukan penelitian
8. Sahabat-sahabat AIESEC Unpar, PIC Unpar, International Office Unpar semuanya yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan banyak sekali canda tawa, kisah menyenangkan, dan dukungan selama masa

perkuliahan dan penyusunan skripsi ini. Beruntung sekali dapat diberikan kesempatan untuk mengenal kalian. Sukses selalu!

9. Sahabat sejak masuk unpar: Carlos Roberto, Jimmy Osman, Harun Ismanto, Ernest Tobing, Riska Fadilla, Niken Widiadyana, Adimoelya, Daniel Adidarma, Santi Wulandari, Semi Wang, Jovani Deninta, Nadia Muljadi, Nathania Chrestella, Rayner Markus, Stefy Listiani dan lainnya yang tidak bisa disebutkan namanya yang selalu memberikan dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT, membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

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

Bandung, Juli 2017

Agung Indra Mulya

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	10
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.2. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional	13
2.2.5. Kriteria Dalam Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.6. Tahap Pemeriksaan Operasional	14
2.2.7. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	19
2.3. Pengendalian Intern.....	19
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	19
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern.....	20
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern	20
2.3.4. Hubungan Pemeriksaan Operasional dengan Pengendalian Intern	23

2.4. Pengertian Produktivitas	24
2.4.1. Pengukuran Produktivitas	24
2.4.2. Faktor Dalam Peningkatan Produktivitas	25
2.5. Aktivitas Produksi	26
2.5.1. Pengertian Produksi	26
2.5.2. Fungsi Produksi	27
2.5.3. Proses Produksi	27
2.5.4. Perencanaan Produksi	28
2.5.5. Pengendalian Produksi	28
2.6. <i>Spoilage, Rework</i> dan <i>Scrap</i>	29
2.7. <i>Fishbone Diagram</i>	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	35
3.1.4. Kerangka Penelitian	36
3.2. Objek Penelitian	40
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan	40
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan	41
3.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan	42
3.2.4. Deskripsi Pekerjaan PT Jones and Vining Indonesia	43
3.2.5. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan	45
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	48
4.2. <i>Work Program</i> (Program Kerja)	52
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	54
4.3.1. Hasil Wawancara Dengan Manajer Produksi Tentang Perencanaan dan Pengendalian Aktivitas Produksi	54
4.3.2. Hasil Wawancara Dengan <i>Supervisor</i> Produksi Mengenai Pengendalian Aktivitas Produksi dan Kendala – Kendala Pada Aktivitas Produksi yang Mempengaruhi Tingkat Produktivitas	63

4.3.3. Hasil Wawancara Dengan Karyawan Bagian Produksi Mengenai Pengendalian Target Produksi dan Kendala – Kendala Dalam Melaksanakan Aktivitas Produksi.....	68
4.3.4. Hasil Observasi Pada Aktivitas Produksi.	73
4.3.5. Analisis Faktor Penyebab Terkait Tidak produktifnya Aktivitas Produksi Perusahaan.....	79
4.3.6. Melakukan Analisis Perhitungan Menggunakan Data yang Diperoleh Dari Perusahaan Terkait Tingkat Produktivitas pada Aktivitas Produksi	97
4.4. <i>Develop Findings and Recommendation</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	114
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Dalam Rangka Meningkatkan Tingkat Produktivitas	140
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	146
5.1. Kesimpulan	146
5.2. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA.....	153
RIWAYAT HIDUP PENELITI	154
LAMPIRAN	154

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line</i> injeksi...	82
Tabel 4.2. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line milling</i> ..	85
Tabel 4.3. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line stamping</i>	88
Tabel 4.4. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line cutting & buffing</i>	90
Tabel 4.5. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line drilling</i> ..	92
Tabel 4.6. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable assembly line QC & packaging</i>	93
Tabel 4.7. Faktor <i>controllable</i> dan <i>uncontrollable</i> keseluruhan aktivitas produksi Di luar <i>assembly line</i> injeksi, <i>milling</i> , <i>stamping</i> , <i>cutting & buffing</i> , <i>drilling</i> dan <i>QC & packaging</i>	96
Tabel 4.8. Keseluruhan Faktor Penyebab Dari Setiap <i>Assembly Line</i> dan Keseluruhan Faktor Produksi Di luar <i>Assembly line</i> Yang Tidak Produktif	97
Tabel 4.9. Total Produksi Perusahaan, Total <i>Sample</i> dan Jumlah Produk Cacat Yang Tidak Bisa Di- <i>rework</i> & Bisa Di- <i>rework</i> Berdasarkan <i>Sample</i>	98
Tabel 4.10. Jumlah Produk Cacat Yang Tidak Bisa Di- <i>rework</i> dan Produk Cacat Yang Bisa Di- <i>rework</i> Untuk Setiap <i>Assembly Line</i> Berdasarkan <i>Sample</i>	100
Tabel 4.11. Standar Waktu per <i>Batch</i> Produksi.....	101
Tabel 4.12. Standar Biaya per <i>Batch</i> Produksi	102
Tabel 4.13. Biaya Bahan Baku Perusahaan	103
Tabel 4.14. Jumlah <i>Batch</i> Produksi Terhadap Produk Cacat Yang Tidak Bisa Di- <i>rework</i> dan Produk Cacat Yang Bisa Di- <i>rework</i> Berdasarkan <i>Sample</i>	104
Tabel 4.15. Biaya Tambahan Akibat Timbulnya Produk Cacat Yang Bisa Di- <i>rework</i>	105
Tabel 4.16. Kerugian Perusahaan Terhadap Produk Cacat Yang Tidak Bisa Di- <i>rework</i> Berdasarkan <i>Sample</i>	108
Tabel 4.17. Hasil Observasi Peneliti Terhadap <i>Sample</i> Selama Bulan Mei, Juni, Juli, Agustus dan September 2017 Dan Standar Perusahaan Terhadap Aktivitas Produksi	111
Tabel 4.18. Tingkat Produktivitas Pemakaian Tenaga Kerja	111

Tabel 4.19. Tingkat produktivitas pemakaian mesin.....	112
Tabel 4.20. Tingkat produktivitas pemakaian bahan baku biji plastik	113

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	30
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	39
Gambar 3.2. Struktur Organisasi	42
Gambar 4.1. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line</i> injeksi	82
Gambar 4.2. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line milling</i>	84
Gambar 4.3. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line stamping</i>	87
Gambar 4.4. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line cutting & buffing</i>	89
Gambar 4.5. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line drilling</i>	91
Gambar 4.6. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada <i>assembly line QC & packaging</i>	93
Gambar 4.7. <i>Fish-bone diagram</i> aktivitas produksi yang tidak produktif pada keseluruhan aktivitas produksi di luar <i>assembly line</i> injeksi, <i>milling</i> , <i>stamping</i> , <i>cutting & buffing</i> , <i>drilling</i> dan <i>QC & packaging</i>	95

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1 Hasil Wawancara Dengan Direktur Perusahaan Mengenai Tahap Perencanaan	155
Lampiran 2 Hasil Wawancara Dengan Direktur Perusahaan Mengenai Tahap Pemeriksaan Lapangan.....	157
Lampiran 3 Hasil Wawancara Dengan <i>Supervisor</i> Produksi Perusahaan Mengenai Tahap Pemeriksaan Lapangan	161
Lampiran 4 Hasil Wawancara Dengan Karyawan Produksi Mengenai Tahap Pemeriksaan Lapangan.....	163
Lampiran 5 Hasil Observasi Mengenai Tahap Pemeriksaan Lapangan	165
Lampiran 6 Formulir Aktivitas Produksi Yang Digunakan Sebagai Laporan Produksi	181
Lampiran 7 Rekomendasi Formulir <i>Assembly Line</i> Injeksi	185
Lampiran 8 Rekomendasi Alat Tambahan Untuk <i>Assembly Line</i> Injeksi ..	186
Lampiran 9 Rekomendasi Formulir <i>Assembly Line Milling</i>	187
Lampiran 10 Rekomendasi Untuk Upgrade Mesin Pada <i>Assembly Line Milling</i> Proses <i>Cutting High Last</i>	188
Lampiran 11 Rekomendasi Alat Untuk Upgrade Mesin Pada <i>Assembly Line Cutting & Buffing</i> Proses <i>Buffing</i>	189
Lampiran 12 Rekomendasi Panduan Pada <i>Assembly Line Cutting & Buffing</i> Proses <i>Buffing</i>	190
Lampiran 13 Rekomendasi Panduan Pada <i>Assembly Line QC & Packaging</i> Proses <i>Quality Control</i>	191
Lampiran 14 Rekomendasi Formulir Untuk <i>Assembly line Stamping, Cutting & Buffing</i> dan <i>Drilling</i>	192

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi, persaingan ekonomi antar negara saat ini semakin ketat. Pertumbuhan ekonomi yang optimal di sebuah negara dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki negara tersebut. Negara juga harus memastikan bahwa pertumbuhan ekonomi yang terjadi merata, tanpa menimbulkan kerugian atas pembangunan yang dilakukan. Dengan demikian masyarakat dapat merasakan kemakmuran dari pertumbuhan ekonomi yang terjadi.

Indonesia merupakan sebuah negara yang sangat menarik bagi para investor, baik itu investor asing maupun investor lokal. Banyak perusahaan asing yang bergerak dalam bidang jasa maupun manufaktur ingin membuka cabang di Indonesia, salah satu faktornya adalah jumlah penduduk yang banyak. Timbulnya perusahaan-perusahaan baru yang didirikan di Indonesia menimbulkan dampak positif bagi masyarakat, karena terbukanya lapangan pekerjaan baru dan hal tersebut juga membantu pertumbuhan bagi ekonomi Indonesia. Hal tersebut juga menjadikan persaingan antar perusahaan terutama dalam bidang manufaktur menjadi semakin ketat. Perusahaan juga harus melakukan peningkatan terhadap kualitas produk/pelayanan yang dihasilkan. Selain itu harga jual yang diberikan juga harus kompetitif, dalam arti harga jual tersebut mampu bersaing dengan produk sejenis lainnya.

Dalam aktivitas produksi, kualitas produk sangat ditentukan oleh bahan baku yang digunakan, di mana aktivitas produksi tersebut mencakup mesin yang digunakan dan sumberdaya manusianya. Aktivitas produksi pada industri sepatu menjadi bagian yang terpenting, dikarenakan harga jual sepatu yang tidak setinggi produk elektronik atau otomotif, namun proses produksinya sangatlah rumit dan melibatkan banyak pemasok. Maka efisiensi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam aktivitas produksinya.

Industri sepatu merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan dan berkelanjutan, karena sepatu merupakan salah satu kebutuhan primer masyarakat. Indonesia sendiri merupakan negara produsen sepatu kelas dunia. Merk seperti

Adidas, Nike, Reebok, Ecco, New Balance dan merk lainnya diproduksi di Indonesia. Dalam aktivitas produksinya, perusahaan-perusahaan produsen sepatu tidak bergerak sendirian, mereka membutuhkan perusahaan lain seperti pemasok bahan baku juga pemasok peralatan pembuatan sepatu. Setiap produsen sepatu membutuhkan cetakan sepatu atau yang biasa disebut dengan *last* sepatu. Jones and Vining merupakan salah satu produsen dari *last* sepatu tersebut.

Jones and Vining yang didirikan pada tahun 1930 memiliki kantor pusat di Brockton, Massachusetts, USA, merupakan perusahaan terbesar di dunia sebagai pemasok *last* sepatu, *midsoles* dan *outsoles* sepatu. Jones and Vining memiliki cabang di beberapa negara seperti Taiwan, China, Thailand, Vietnam dan Indonesia. Pada tahun 2014 PT Jones and Vining Indonesia (JVI) didirikan. Di mana JVI pada saat ini bertugas untuk memproduksi satu jenis produk yaitu *last* sepatu dan mendistribusikannya ke pabrik-pabrik produsen sepatu di wilayah Jawa. Karena relasi dan nama perusahaan yang sudah terkenal dalam industri pembuatan *last* sepatu, dalam waktu dua tahun JVI mampu menguasai sebagian besar pangsa pasar di Indonesia, karena sebelumnya produsen sepatu di Indonesia banyak yang memesan *last* sepatu yang di impor dari Jones and Vining China maupun Jones and Vining Vietnam, namun setelah dibangunnya pabrik Jones and Vining Indonesia maka pesanan tersebut di ambil alih oleh Jones and Vining Indonesia. Di mana saat ini JVI merupakan pemasok *last* sepatu bagi sebagian besar pabrik Adidas, Nike, Reebok, New Balance dan Ecco di Indonesia. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa nantinya perusahaan sejenis yang sudah ada maupun belum ada di Indonesia dapat merebut pangsa pasar JVI, sehingga JVI harus terus meningkatkan produktivitas serta inovasi dalam proses produksinya.

Pada perusahaan manufaktur, bagian terpenting terletak pada bagian produksi, untuk tetap bersaing dengan perusahaan lainnya oleh karena itu JVI harus meningkatkan produktivitas pada aktivitas produksinya. Sehingga seluruh sumber daya yang dimiliki dapat digunakan dengan efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan. Sebagai perusahaan manufaktur yang baru berdiri di Indonesia, JVI harus dapat menonjolkan keunggulannya dibandingkan dengan perusahaan lain, selain dari sisi harga dan kualitas, perusahaan manufaktur saat ini pun dituntut untuk memberikan layanan yang baik demi kepuasan pelanggan.

PT Jones and Vining Indonesia hanya memproduksi satu jenis produk yaitu *last* sepatu, namun *last* sepatu tersebut memiliki variasi yang sangat banyak,

walaupun perbedaan tersebut tidak signifikan, tetapi *last* sepatu memiliki tingkat presisi yang sangat tinggi. Dalam aktivitas produksinya, karyawan divisi produksi di bagi dalam dua *shift*. Pada *shift* malam karyawan divisi produksi dianggap tidak produktif karena selalu menghasilkan output yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan *shift* pagi. Kurangnya produktivitas pada aktivitas produksi juga terjadi pada letak bahan baku yang jauh dari ruang injeksi menyebabkan tambahan waktu untuk pemindahan bahan baku. Pada mesin injeksi perusahaan memiliki 12 jenis *molding* (cetakan) yang berbeda tergantung pada ukuran *last* sepatu yang dibuat, namun kendala sering terjadi pada shift malam, di mana operator mesin injeksi pada *shift* malam seringkali tidak melakukan penggantian pada cetakan *last*, terutama apabila ukuran *last* yang dibuat hanya berbeda satu ukuran, sehingga hal tersebut menyebabkan waktu tambahan pada proses berikutnya yaitu proses *milling*, hal tersebut menyebabkan produktivitas pada aktivitas produksi yang berkurang. Selain itu juga tidak produktifnya aktivitas produksi terjadi pada proses *buffing* (proses untuk menghaluskan permukaan *last*), sehingga menyebabkan adanya *rework* pada saat bagian *quality control* melakukan pengecekan terhadap *last*.

Kurangnya produktivitas pada aktivitas produksi PT Jones and Vining Indonesia terkadang menyebabkan keterlambatan pada pengiriman produk kepada pelanggan sehingga kepuasan pelanggan menurun. Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT Jones and Vining Indonesia diharapkan dapat menemukan kelemahan yang ada terkait dengan aktivitas produksi serta memberikan rekomendasi atas kekurangan tersebut agar produktivitas perusahaan dapat meningkat.

1.2. Identifikasi Masalah

Bedasarkan latar belakang penelitian yang telah peneliti kemukakan, maka dapat dipaparkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang berlangsung pada PT. Jones and Vining Indonesia selama ini ?
2. Apa saja yang menjadi faktor penyebab tidak produktifnya aktivitas produksi pada PT. Jones and Vining Indonesia ?
3. Apa saja dampak yang timbul bagi PT. Jones and Vining Indonesia karena kurangnya produktivitas pada aktivitas produksi ?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi PT. Jones and Vining Indonesia ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan latar belakang dan identifikasi masalah yang ada, peneliti menetapkan beberapa tujuan penelitian, yaitu:

1. Untuk mengetahui kebijakan dan prosedur PT. Jones and Vining Indonesia dalam melaksanakan aktivitas produksi.
2. Untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas aktivitas produksi dalam upaya meningkatkan tingkat produktivitasnya PT. Jones and Vining Indonesia.
3. Untuk mengetahui dampak yang timbul akibat tidak produktifnya aktivitas produksi PT. Jones and Vining Indonesia.
4. Untuk mengetahui seberapa besar peran dari pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam meningkatkan produktivitas PT. Jones and Vining Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Bedasarkan identifikasi masalah dan tujuan penelitian yang telah peneliti kemukakan, maka penelitian ini memiliki kegunaan bagi beberapa pihak yaitu:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai kegiatan pemeriksaan operasional secara menyeluruh terhadap aktivitas produksi sebuah perusahaan. Terutama Peneliti dapat meningkatkan pengetahuan mengenai produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan manufaktur, peneliti mendalami pengertian mengenai produktivitas dan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif mengenai produktivitas terhadap aktivitas produksi. Peneliti juga dapat meningkatkan *softskill* dengan berinteraksi kepada seluruh karyawan, terutama karyawan bagian produksi. Peneliti juga mengembangkan *hardskill* dalam menentukan masalah, menganalisis, mengobservasi dan memberikan rekomendasi dari masalah yang ada. Penelitian ini adalah kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan mengenai pemeriksaan operasional yang di dapat di masa kuliah pada suatu perusahaan yang nyata.

2. Bagi Perusahaan

Melalui pemeriksaan operasional pada penelitian ini, peneliti dapat memberikan pedoman dan hasil evaluasi atas tingkat produktivitas pada aktivitas produksi

perusahaan. Hasil penelitian ini juga dapat mengidentifikasi kelemahan dalam prosedur dan faktor yang menyebabkan kurangnya produktivitas pada aktivitas produksi. Peneliti juga memberikan rekomendasi terhadap perusahaan dalam upaya peningkatan produktivitas aktivitas produksi.

3. Bagi Pembaca atau Masyarakat Umum

Bagi pembaca diharapkan dapat memahami tentang produktivitas pada aktivitas produksi di suatu perusahaan dan memahami bagaimana proses pemeriksaan operasional dan cara meningkatkan tingkat produktivitas terhadap aktivitas produksi, sehingga pembaca dapat menambah wawasan mengenai pemeriksaan operasional terhadap tingkat produktivitas pada aktivitas produksi sebuah perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan didirikan untuk menghasilkan keuntungan bagi para penanam modal atau pemegang sahamnya, setiap perusahaan ingin agar kegiatan usahanya dapat bertahan lama, namun seiring berjalannya waktu persaingan antar perusahaan semakin kompetitif, bukan hanya persaingan harga, tetapi sudah masuk ke tahap persaingan kualitas dan pelayanan. Jika perusahaan tersebut tidak melakukan inovasi baik dari segi proses produksi maupun produk jadi yang dihasilkan, lama – kelamaan posisi perusahaan tersebut tergeser di pasar.

Aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur sangat penting bagi kelangsungan bisnis perusahaan, menurut Assauri (2008:17) aktivitas produksi adalah kegiatan yang bertujuan mengubah *input* menjadi *output* sehingga *output* yang dihasilkan dapat menambah nilai tambah kegunaan suatu barang atau jasa. Pada aktivitas produksi dibutuhkan perencanaan produksi, perencanaan produksi menurut Assauri (2008:181) adalah perencanaan dan pengorganisasian 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 diikuti dengan pengendalian produksi. Menurut Assauri (2008:207) pengendalian produksi adalah kegiatan untuk mengoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan atau pengelolaan produksi agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dalam perencanaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan harus memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, naiknya tingkat produktivitas dapat memaksimalkan keuntungan bagi perusahaan, serta tingkat produktivitas yang tinggi dapat mengurangi pemborosan biaya yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Heizer dan Render (2014:49) produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Dengan pemeriksaan operasional diharapkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi perusahaan meningkat, produktivitas dalam aktivitas produksi juga mencakup efektivitas dan efisiensi. Produktivitas biasanya dicapai melalui efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya. Efektivitas menurut Bayangkara (2015:14) merupakan tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi menurut Bayangkara (2015:13) adalah tercapainya optimalisasi dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melakukan kegiatan operasinya.

Menurut Heizer dan Render (2014:51) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas, seperti karyawan, manajemen dan mesin. Produktivitas yang menurun pada perusahaan sering kali menimbulkan masalah seperti bertambahnya jam kerja karyawan dan keterlambatan dalam pengiriman. Hal tersebut menyebabkan biaya tambahan yang timbul untuk lembur karyawan. Selain faktor karyawan, faktor manajemen dapat mempengaruhi proses seperti perencanaan dan pengendalian produksi. Perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen harus berjalan secara optimal agar tingkat produktivitas pada aktivitas produksi dapat meningkat. Serta faktor manajemen dalam pemilihan mesin juga harus tepat. Mesin yang digunakan dalam aktivitas produksi perusahaan harus memiliki keunggulan seperti kecepatan dan kualitas. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan *output* yang berupa barang jadi dengan menggunakan *input* yang lebih kecil.

Salah satu cara untuk meningkatkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas tersebut. Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan operasional merupakan proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas untuk mengidentifikasi area mana yang membutuhkan perbaikan dalam program *continuous improvement*. Yang berarti pemeriksaan operasional dapat membantu manajemen untuk mengetahui masalah dan kelemahan pada area yang di periksa, dalam hal ini adalah aktivitas produksi. Sehingga manajemen dapat melakukan perbaikan pada area tersebut, untuk

membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Reider (2002:70) dengan melakukan pemeriksaan operasional perusahaan dapat mengetahui apakah situasi yang dihadapi perusahaan adalah *critical problem* yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki masalah yang harus segera diperbaiki, atau apakah perusahaan sedang menghadapi *critical area* yaitu kondisi di mana perusahaan memiliki potensi masalah yang akan terjadi di masa depan.

Menurut Reider (2002:39) pemeriksaan operasional dilakukan melalui lima tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap *work program*, tahap *field work*, tahap *development of findings and recommendations* dan yang terakhir tahap *reporting*. Di mulai dari tahap perencanaan atau *planning* di mana peneliti menentukan sebuah *critical problem* atau *critical area* yang menghambat kinerja perusahaan. Yang kedua adalah tahap *work program* di mana peneliti menentukan langkah kerja, tahap ini adalah jembatan dari tahap *planning* ke tahap *field work*. Pada tahap *field work*, peneliti membandingkan kejadian nyata di perusahaan dengan kebijakan dan prosedur yang seharusnya. Yang selanjutnya adalah tahap *development of review findings and recommendations*, di mana peneliti memberikan hasil temuan dan rekomendasi yang dapat meningkatkan tingkat produktivitas pada aktivitas produksi di perusahaan. Yang terakhir adalah tahap *reporting*, peneliti menyampaikan laporan hasil pemeriksaan kepada pihak manajemen.

Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menganalisis penyebab dari masalah yang terjadi terhadap aktivitas produksi di suatu perusahaan yaitu dengan menggunakan diagram sebab akibat atau *fish-bone diagram*. Menurut Datar & Rajan (2017:741) diagram *fishbone* memiliki empat faktor penyebab masalah yaitu *human factors* (faktor manusia), *methods and design factors* (faktor metode dan desain), *machine-related factors* (faktor terkait mesin), dan *materials and components factors* (faktor bahan dan komponen). Dengan pemeriksaan operasional diharapkan perusahaan dapat mengetahui penyebab masalah yang terjadi terhadap aktivitas produksi dan mempertimbangkan rekomendasi yang diberikan dalam rangka meningkatkan tingkat produktivitas operasi perusahaan.

