

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES
PRODUKSI MENGGUNAKAN *FISHBONE DIAGRAM*
UNTUK MENGURANGI JUMLAH PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA CV LOTUS GARMINDO)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:
Cynthia Noviani
2016130010

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019

Handwritten signature

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS
USING FISHBONE DIAGRAM TO REDUCE PRODUCT
DEFECT RATE
(CASE STUDY IN CV LOTUS GARMINDO)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By:
Cynthia Noviani
2016130010**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES
PRODUKSI MENGGUNAKAN *FISHBONE DIAGRAM*
UNTUK MENGURANGI JUMLAH PRODUK cacat
(STUDI KASUS PADA CV LOTUS GARMINDO)**

Oleh:
Cynthia Noviani
2016130010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Desember 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.

Ko-pembimbing Skripsi,

Felisia, SE., M.Ak., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Cynthia Noviani
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 1 November 1998
NPM : 2016130010
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi Menggunakan *Fishbone Diagram* untuk Mengurangi Jumlah Produk Cacat
(Studi Kasus pada CV Lotus Garmindo)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.
dan Felisia, SE., M.Ak., CMA.

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 keserjanaan.

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 : Desember 2019
Pembuat pernyataan :



(Cynthia Noviani)

ABSTRAK

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi terutama penggunaan internet telah memberikan dampak nyata terbukanya ruang dan kesempatan baru dalam transaksi perdagangan antar negara. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus dapat meningkatkan daya saing dengan menciptakan keunggulan bersaing. Pada perusahaan manufaktur, proses produksi merupakan aktivitas yang paling penting sehingga proses produksi harus berjalan dengan efektif dan efisien. CV Lotus Garmino merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri tekstil dengan fokus memberikan jasa maklun pakaian seragam formal untuk instansi dan baju retail. Proses produksi perusahaan seringkali mengalami masalah berupa adanya produk cacat yang merugikan perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan operasional, diharapkan dapat mengurangi jumlah kecacatan produk pada proses produksi perusahaan.

Pemeriksaan operasional merupakan sebuah proses untuk mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan apakah sudah berjalan secara efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional pada perusahaan manufaktur berfokus pada aktivitas produksinya yang merupakan aktivitas utama perusahaan. Produksi merupakan suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Namun, dalam kenyataannya aktivitas produksi perusahaan dapat menimbulkan produk cacat. Timbulnya produk cacat ini menunjukkan bahwa proses produksi perusahaan tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari jurnal dan buku. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian lapangan, dokumentasi, dan penelitian kepustakaan. Objek penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi menggunakan *fishbone diagram* untuk mengurangi jumlah produk cacat. Penelitian berlangsung selama 4 bulan dari Agustus – November 2019.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti menemukan adanya masalah pada proses produksi perusahaan yaitu adanya jumlah produk cacat yang ditimbulkan melebihi standar produk cacat perusahaan. Produk cacat yang terjadi di perusahaan pada tahun 2018 adalah 6.998 baju dari 160.230 baju (4,37%). Dampak dari adanya produk cacat, CV Lotus Garmino mengeluarkan biaya tambahan untuk *rework* sebesar Rp. 13.551.394 yang terdiri dari biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 13.412.833 dan biaya listrik sebesar Rp.138.560. Peneliti menemukan faktor-faktor penyebab produk cacat berdasarkan *fishbone diagram*, yaitu faktor *materials*, *manpower*, *methods*, *machines* dan *environment*. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan, rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah dapat dilakukannya inspeksi terhadap bahan baku, membuat suatu perjanjian khusus dengan *supplier* dan pelanggan, meningkatkan pengawasan terhadap kinerja karyawan, membuat kebijakan bonus dan sanksi, memberikan pelatihan kerja untuk karyawan baru dengan jangka waktu yang lebih panjang, membuat kebijakan mengenai standar sanksi yang objektif, memperbaharui prosedur kerja agar karyawan bekerja secara konsisten, mengganti sistem penggajian menjadi borongan, memberikan pelatihan khusus kepada karyawan jika ada model baru, memperbaharui mesin, melakukan *maintenance* secara berkala, dan memasang kipas angin dan *exhaust fan* di setiap sudut ruangan.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, proses produksi, produk cacat.

ABSTRACT

The advancement of information technology and communication especially the use of the internet have given a real impact on the opening of new space and opportunities in trade transactions between countries. In facing competition, companies must be able to increase competitiveness by creating a competitive advantage. In manufacturing companies, the process of production is the most important activity, so that it must operate effectively and efficiently. CV Lotus Garmino is one of the manufacturing companies engaged in the textile industry with a focus on providing custom work services that produce formal uniform to the retail agencies and clothes for retail sales. The company's production process often having problems with a defective product that harm the company. Due to operational review, it is hoped to reduce the number of defect products in the company's production process.

The operational review is a process to evaluate whether a company's operation is running effectively and efficiently. Operational review on manufacturing companies focus on their production activities which are the main activities of the company. Production is an activity aimed at processing raw materials into finished goods. However, in reality, the company's production activities can lead to defective products. The emergence of these defective products shows that the company's production process is not running effectively and efficiently.

The research method used in this research is descriptive analysis method. The sources of data are obtained from primary and secondary data. The Primary data are obtained from interviews and observations, while secondary data come from journals and books. The data collection techniques used are field research, documentation, and library research. The object of this research is an operational examination of the production process using a fishbone diagram to reduce the number of defective products. The research lasted for 4 months from August - November 2019.

Based on operational review conducted, the researcher found that there is a problem in the company's production process that is the number of defective products experienced by the company exceeds the company standards of defective product. The defective products that occur in the company in 2018 are 6,998 out of 160,230 clothes (4.37%). As a result of defective products, CV Lotus Garmino issued a rework fee of Rp. 13,551,394 consisting of direct labor costs of Rp. 13,412,833 and electricity costs Rp.138,560. The researchers found the factors that cause defective products based on fishbone diagrams which are materials, manpower, methods, machines and environment. Based on the results of the operational review, there are same recommendation that the company can do, such as conduct an inspection of raw material, make some special agreement with the supplier and buyer, increase the supervision of the performance of the employee, to create bonus and sanctions policies, provide job training for new employees for a longer period of time, make policies regarding to an objective standard of sanctions, updating the work procedures so that employees work consistently, changing the payroll systems into wholesale, provide special training to employees if there is a new model, renew the engine, routine maintenance, and setting up a fan and exhausts fan in every corner of the room.

Keywords: operational review, production process, defective products.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmatNya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Menggunakan *Fishbone Diagram* untuk Mengurangi Jumlah Produk Cacat (Studi Kasus pada CV Lotus Garmino)” dengan tepat waktu. Penulisan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat perolehan gelar Sarjana Akuntansi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam proses pembuatan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, maka dari itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Papa, mama dan Gaby selaku orangtua dan adik peneliti yang selalu memberi nasihat dan dukungan baik dalam bentuk doa, moral, dan finansial.
2. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan selama proses penyusunan skripsi.
3. Ibu Felisia, SE., M.Ak., CMA. selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberi banyak ilmu dan arahan yang berguna bagi penulis selama proses penyusunan skripsi.
4. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., MM., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan dosen wali peneliti.
5. Ibu Dr. Amelia Setiawan S.E., M.Ak., Ak., CISA selaku Wakil Dekan Bidang Akademik.
6. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Edbert William selaku teman dekat peneliti yang selalu memberikan dukungan serta menjadi tempat bercerita yang selalu dengan sabar mendengarkan keluh kesah peneliti.
8. Seluruh dosen, staf administrasi, dan pekarya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu selama proses perkuliahan.
9. Seluruh dosen penguji skripsi yang telah menyediakan waktu dan tenaganya dalam proses pengujian skripsi peneliti.

10. Michael dan seluruh karyawan selaku perwakilan dari CV Lotus Garmino yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
11. Margaret Setyawan selaku teman baik peneliti yang sering mendengarkan cerita, berbagi cerita, memberikan dukungan, dan semangat kepada peneliti baik dalam perkuliahan maupun dalam penyusunan skripsi.
12. Teman-teman seperjuangan peneliti dalam menyusun skripsi, Elviana Yuriska, Yuliana Engel, Leony Giovanni, dan Veren Adela.
13. Teman-teman XOXO, Erika Desea, Friska Angeliana, Vivian Marlene C, Desy Nikita, Chyntia Diza, Ariella Fidela QQ sebagai teman baik peneliti sejak SMP yang memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
14. Teman-teman Akuntansi angkatan 2016 selaku teman seperjuangan dari awal perkuliahan dimulai yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
15. Seluruh teman-teman yang pernah tergabung dalam satu kepanitiaan di Universitas Katolik Parahyangan. Terima kasih karena kalian telah memberikan pengalaman yang berharga selama penulis mengikuti kepanitiaan.

Peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam skripsi ini dan masih perlu untuk disempurnakan. Oleh karena itu, peneliti memohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan maupun kata-kata yang kurang berkenan. Peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi banyak pihak.

Bandung, Desember 2019

Penulis,

Cynthia Noviani

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
1.5. Kerangka Pemikiran	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Pemeriksaan	12
2.1.1. Pengertian pemeriksaan	12
2.1.2. Jenis-jenis pemeriksaan.....	12
2.2. Pemeriksaan Operasional	13
2.2.1. Pengertian Pemeriksaaan Operasional	14
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	16
2.2.4. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional	17
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	17

2.2.6. Tahapan Pemeriksaan Operasional	18
2.3. Produksi	22
2.3.1. Pengertian Produksi	23
2.3.2. Fungsi Produksi.....	23
2.3.3. Perencanaan Produksi	24
2.3.4. Pengawasan Produksi.....	25
2.3.5. Jenis-jenis Proses Produksi	26
2.4. Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi	28
2.4.1. Peran <i>Management Audit</i> pada Fungsi Produksi	28
2.4.2. Lingkup <i>Management Audit</i> pada Fungsi Produksi.....	29
2.4.3. Proses <i>Management Audit</i> pada Fungsi Produksi	30
2.4.4. Contoh Pelaksanaan <i>Management Audit</i> pada Operasi/Produksi Barang	31
2.4.5. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis	32
2.5. Kualitas	33
2.5.1. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas.....	34
2.5.2. <i>Spoilage, Rework</i> dan <i>Scrap</i>	34
2.6. Diagram Tulang Ikan (<i>Fishbone Diagram</i>)	36
2.7. Pemeriksaan Operasional terhadap Proses Produksi Menggunakan <i>Fishbone Diagram</i> untuk Mengurangi Jumlah Produk Cacat.....	38
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	40
3.1. Metode Penelitian.....	40
3.1.1. Jenis Penelitian.....	40
3.1.2. Sumber Data.....	41
3.1.3. Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.1.4. Teknik Pengolahan Data	43

3.1.5. Variabel Penelitian	44
3.1.6. Kerangka Penelitian	46
3.2. Objek Penelitian	49
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan	50
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	51
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	52
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi	54
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>).....	57
4.1.1. Hasil Observasi Kebijakan dan Tindakan Perusahaan terhadap Produk Cacat	58
4.1.2. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>) Proses Produksi.....	59
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>).....	66
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>)	68
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Mengenai Tanggung Jawabnya, Informasi Umum Mengenai Keseluruhan Produksi dan Produk Cacat.....	68
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Cutting</i> Mengenai Tanggung Jawabnya, Prosedur Kerja serta Kendala yang Dihadapi.	73
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Sewing</i> Mengenai Tanggung Jawab, Prosedur Kerja serta Kendala yang Dihadapi pada Saat Proses Menjahit.....	76
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Quality Control</i> Mengenai Perannya dalam Proses Produksi dan Jenis-Jenis Produk Cacat.	79
4.3.5. Observasi pada Proses Produksi	82
4.3.6. Memahami dan Menganalisis Faktor-Faktor Penyebab Produk Cacat dengan Menggunakan <i>Fishbone Diagram</i>	88

4.3.7. Mengumpulkan dan Mengolah Data Berkaitan dengan Biaya <i>Rework</i> dan Ganti Rugi Kepada Pelanggan yang Dikeluarkan Perusahaan terhadap Produk Cacat	94
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i>).....	103
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecatatan Produk.....	115
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1. Kesimpulan.....	119
5.2. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Presentase Jumlah Produk Cacat Tahun 2018	64
Tabel 4.2 Jumlah Produk Cacat Tahun 2018	95
Tabel 4.3 Biaya Tambahan Tenaga Kerja Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Januari – Desember 2018.....	99
Tabel 4.4 Biaya Tambahan Tenaga Listrik Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Januari – Desember 2018.....	100
Tabel 4.5 Biaya Total Tenaga Kerja Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Januari – Desember 2018.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran	11
Gambar 2.1. Fishbone Diagram	37
Gambar 3.1. Skema Variabel Penelitian	45
Gambar 3.2. Kerangka Penelitian	48
Gambar 3.3. Struktur Organisasi Perusahaan	51
Gambar 3.4. Tahapan Proses Produksi CV Lotus Garmindo	56
Gambar 4.1 <i>Fishbone Diagram</i> terkait Produk Cacat CV Lotus Garmindo.....	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara Tahap *Planning* Kepada Wakil Presiden Direktur.. 129
- Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Mengenai Tanggung Jawabnya, Informasi Umum Mengenai Keseluruhan Produksi dan Produk Cacat
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Cutting* Mengenai Tanggung Jawabnya, Prosedur Kerja serta Kendala yang Dihadapi
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Sewing* Mengenai Tanggung Jawab, Prosedur Kerja serta Kendala yang Dihadapi pada Saat Proses Menjahit
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Quality Control* Mengenai Perannya dalam Proses Produksi dan Jenis-Jenis Produk Cacat
- Lampiran 6 Hasil Observasi Mengenai Proses Produksi Perusahaan pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7 Hasil Observasi Pada Tahap *Fieldwork*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi telah menyebabkan terjadinya globalisasi dalam aspek ekonomi. Penggunaan internet telah memberikan dampak nyata terbukanya ruang dan kesempatan baru dalam transaksi perdagangan antar negara. Perekonomian di Asia Tenggara juga terus berkembang seiring dengan dibentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang mewujudkan perdagangan bebas di kawasan ASEAN. Pembentukan MEA mengakibatkan iklim ekonomi kawasan ASEAN menjadi lebih kompetitif sehingga muncul persaingan dagang yang ketat antara perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Selain persaingan yang semakin ketat, muncul juga peluang usaha yang semakin besar. Dalam menghadapi persaingan dan peluang usaha tersebut, Indonesia terus berupaya untuk mendorong perekonomiannya dari berbagai sektor industri.

Di Indonesia, industri tekstil dan garmen merupakan bagian sektor manufaktur terbesar ketiga dan menjadi salah satu sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja.¹ Industri ini menjadi industri strategis bagi perekonomian Indonesia mengingat Indonesia memiliki 250 juta penduduk. Pada dasarnya, kebutuhan primer manusia selain makanan dan tempat tinggal adalah pakaian. Oleh karena itu pakaian merupakan barang yang masih dibutuhkan oleh masyarakat sampai saat ini. Hal ini juga yang menyebabkan industri tekstil dan garmen dapat tetap bertahan dan terus berkembang.

Dalam melakukan proses produksinya, para pebisnis di industri tekstil dan garmen dapat memproduksi sendiri atau melakukan *outsourcing* dengan suatu perusahaan konveksi yang menyediakan jasa maklun. Jasa maklun menjadi pilihan

¹ Eko Sutriyanto, "Tekstil dan Garmen Jadi Industri Strategis di Indonesia", diakses dari <https://www.tribunnews.com/bisnis/2018/04/05/tekstil-dan-garmen-jadi-industri-strategis-di-indonesia>, pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 14:22

yang tepat untuk para pebisnis di industri tekstil dan garmen terutama bagi pebisnis *fashion* pemula dan yang memfokuskan diri pada pemasaran. Dengan jasa maklun, para pebisnis tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk proses produksi dan menyerahkannya kepada orang yang profesional di bidang tersebut. Maklun berasal dari Bahasa Belanda yang artinya adalah pengerjaan produksi yang dilakukan oleh pihak lain. Pihak lain yang disebut pemaklun adalah mereka yang memiliki kompetensi usaha di bidang tertentu. Istilah lain yang umum dipakai untuk maklun pakaian adalah CMT (*Cut Make Trim*) karena biasanya pengerjaan yang dilakukan hanyalah memotong bahan (*cutting*), menyablon atau membordir atau memasang hiasan dan menjahit (*making*), memasang kancing dan membuang benang (*finishing/trimming*). Namun pengerjaan tersebut bisa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Sepanjang triwulan I tahun 2019, pertumbuhan industri tekstil dan pakaian jadi tercatat paling tinggi dengan mencapai 18,98%. Jumlahnya naik signifikan disbanding periode yang sama tahun 2018 di 7,46% dan juga meningkat dari perolehan selama 2018 sebesar 8,73%. Menurut data yang dikutip dari Badan Pusat Statistik (BPS)², produksi industri manufaktur besar dan sedang (IBS) pada triwulan I 2019 naik 4,45% dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Kenaikan produksi IBS tersebut ditopang oleh produksi sektor industri pakaian jadi yang meroket hingga 29,19% karena peningkatan pesanan terutama dari pasar ekspor (Kementrian Perindustrian RI, 2019). Dengan adanya peningkatan permintaan dan adanya perdagangan bebas internasional maka jumlah pabrik tekstil dan garmen di Indonesia juga akan terus mengalami peningkatan.

Dalam menghadapi persaingan seiring dengan meningkatnya jumlah pabrik tekstil dan garmen, maka perusahaan maklun dapat meningkatkan daya saing dengan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Salah satu cara agar perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing adalah dengan cara meningkatkan *customer realization* (manfaat dari produk/jasa) dan menurunkan *customer sacrifice* (biaya yang dikorbankan) sehingga *customer value* juga meningkat.

² Kementrian Perindustrian RI, "Lampau 18 persen, Industri Tekstil dan Pakaian Tumbuh Paling Tinggi", diakses dari <https://www.kemenperin.go.id/artikel/20666/Lampau-18-Persen.-Industri-Tekstil-dan-Pakaian-Tumbuh-Paling-Tinggi>, pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 15:08

Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien dengan meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam proses produksinya. *Customer realization* dapat dicapai melalui kualitas, manfaat maupun ketepatan produk atau jasa yang ditawarkan. Perusahaan juga dapat menawarkan harga yang kompetitif dalam mencapai *customer sacrifice* yang rendah. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pengendalian untuk memastikan aktivitas produksi berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kepada pelanggan kualitas produk atau jasa yang terbaik dengan biaya serendah mungkin.

Pada perusahaan konveksi yang menyediakan jasa maklun, proses produksi sangatlah penting. Proses produksi menjadi proses bisnis yang membutuhkan perhatian lebih oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya hambatan yang mungkin timbul dalam proses produksi seperti adanya kualitas bahan baku buruk, produk cacat, keterlambatan produksi dan lain-lain yang mampu menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Pihak manajemen perlu melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan prosedur proses produksi dalam memproduksi produk berkualitas demi tercapainya kepuasan pelanggan.

Hambatan yang terjadi di dalam perusahaan berkaitan dengan kualitas dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pengendalian terhadap faktor-faktor produksi perlu dilakukan secara optimal karena akan memengaruhi kualitas produk. Salah satu alat dari 7 alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*) yang diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram*. Penggunaan *fishbone diagram* pada penelitian ini didasarkan pada penelitian Raja Sreedharan V., Rajasekar S., Santhosh Kannan S., Arunprasad P. and Rajeev Trehan (2018) dengan judul “*Defect reduction in an electrical parts manufacturer: a case study*” mengemukakan bahwa terbukti dari 7 alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*), *cause and effect analysis (fishbone diagram)* merupakan cara yang efektif untuk mengurangi produk cacat. *Cause and effect diagram* memiliki aplikasi yang tidak terbatas hanya pada *manufacturing* saja, akan tetapi juga di beberapa penelitian lain yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, menyediakan solusi dari permasalahan mengenai kecacatan dan juga untuk mengedukasi serta melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan.

Fishbone diagram dipergunakan untuk mengidentifikasi dan menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat agar dapat menemukan akar penyebab dari suatu permasalahan. Faktor-faktor penyebab utama yang mempengaruhi kualitas di proses produksi dalam industri manufaktur pada *fishbone diagram* terdiri dari 4M + 1E yaitu *machine* (mesin), *method* (metode atau proses), *material* (bahan baku), *man power* (tenaga kerja), dan *environment* (lingkungan).

CV Lotus Garmino merupakan perusahaan konveksi yang menyediakan jasa maklun pakaian seragam formal untuk instansi dan baju retail seperti kemeja dan kaos. CV Lotus Garmino lebih berfokus pada pembuatan kemeja. Perusahaan ini memproduksi kemeja untuk *merk* Cardinal, The Executive dan lain-lain yang akan dimasukkan ke *department store*. Sedangkan untuk seragam instansi perusahaan ini memproduksi seragam untuk PLN, Indihome, WIKA dan yang lainnya. CV Lotus Garmino melakukan proses produksi berdasarkan pesanan dari pelanggan yang terdiri dari 2 jenis yaitu FOB (*full order buyer*) dan CMT (*cut make trim*). Jika pelanggan memilih untuk FOB, maka bahan baku disediakan oleh perusahaan sampai pengerjaan *packing*, sehingga pelanggan tinggal menjual produknya. Untuk CMT, maka pelanggan yang menyediakan bahan baku dan segala aksesoris yang diperlukan, sedangkan perusahaan hanya melakukan proses memotong, menjahit dan *finishing*. Dalam melakukan pesanan, konsumen dapat memesan produk sesuai dengan rancangan yang telah dibuat sendiri atau meminta perusahaan membuat rancangan sesuai dengan keinginan konsumen.

Dalam melakukan proses produksi untuk pemenuhan pesanan konsumen, CV Lotus Garmino tentu mengalami beberapa kendala dalam proses produksi, diantaranya adalah selalu terdapatnya produk cacat dalam setiap pesanan, adanya *rework* atau perbaikan dan barang jadi yang tidak layak jual dan pakai sehingga dimusnahkan. Contoh produk cacat yang terjadi adalah adanya lubang di bagian badan, di bagian tangan, jahitan yang tidak sesuai dan tidak rapih dan lain-lain. Cacat yang terjadi dapat terjadi di bagian *cutting* yang biasanya berasal dari kain atau bahan baku dan ada juga pada bagian *sewing* yang diketahui ketika di bagian *quality control*.

Masalah yang terjadi dalam proses produksi merupakan masalah utama perusahaan manufaktur, maka penting untuk menjaga efektivitas dan efisiensi proses produksi agar tidak merugikan perusahaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan tindakan

perbaikan dalam proses produksi. Dalam menilai proses produksi suatu perusahaan, diperlukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu perusahaan untuk menemukan faktor-faktor penyebab terjadinya produk cacat dengan menggunakan *fishbone diagram* sehingga pada akhirnya melalui pemeriksaan operasional ini dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi yang dapat diterapkan dalam mengurangi tingkat kecacatan produk.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan pengendalian proses produksi di CV Lotus Garmindo?
2. Berapa jumlah produk cacat yang ditimbulkan dalam kurun waktu satu tahun dan berapa biaya tambahan yang perlu dikeluarkan perusahaan sebagai biaya *rework*?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat pada CV Lotus Garmindo berdasarkan *fishbone diagram*?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi CV Lotus Garmindo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka berikut adalah paparan mengenai tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Mengetahui perencanaan dan pengendalian proses produksi di CV Lotus Garmindo.
2. Mengetahui jumlah produk cacat yang terjadi dalam kurun waktu satu tahun dan biaya tambahan yang perlu dikeluarkan sebagai biaya *rework*.
3. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat pada CV Lotus Garmindo berdasarkan *fishbone diagram*.

4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada aktivitas produksi CV Lotus Garmindo.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan penelitian secara langsung ke perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi beberapa pihak yang bersangkutan antara lain:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, pemahaman serta pengalaman mengenai peran pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi di suatu perusahaan. Selain itu, peneliti juga dapat membandingkan antara teori yang diterima selama perkuliahan dengan realita yang ada sekaligus penerapan teori yang ada.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada aktivitas produksi dan mengetahui penyebab terjadinya produk cacat berdasarkan *fishbone diagram* sehingga dapat merubah aktivitas produksi berjalan secara efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan berdasarkan rekomendasi yang diberikan untuk dapat mengambil tindakan perbaikan sehingga produk cacat yang dihasilkan akan berkurang dan tidak terjadi penurunan laba serta dapat memuaskan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

3. Bagi pembaca

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi acuan dalam memecahkan masalah yang serupa.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi telah menyebabkan terjadinya globalisasi dalam aspek ekonomi. Penggunaan internet telah memberikan dampak pada semakin terbukanya kesempatan dan kemudahan dalam mengakses segala informasi dari belahan dunia manapun. Hal ini menyebabkan transaksi perdagangan internasional yang semakin berkembang menuju perdagangan bebas dan mengakibatkan persaingan yang semakin ketat dan peluang usaha yang semakin besar. Begitu juga dengan perekonomian di Asia Tenggara yang terus berkembang seiring dengan dibentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang mewujudkan perdagangan bebas di kawasan ASEAN. Pembentukan MEA mengakibatkan iklim ekonomi kawasan ASEAN menjadi lebih kompetitif sehingga muncul persaingan dagang yang ketat antara perusahaan dalam negeri maupun luar negeri.

Dengan semakin ketatnya persaingan, seiring dengan meningkatnya jumlah pabrik tekstil dan garmen, maka perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Salah satu cara agar perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing adalah dengan cara meningkatkan *customer realization* (manfaat dari produk/jasa) dan menurunkan *customer sacrifice* (biaya yang dikorbankan) sehingga *customer value* juga meningkat. Kegiatan operasi yang berjalan secara efektif dan efisien menunjukkan bahwa perusahaan dapat menjalankan operasinya secara tepat waktu dan tepat guna dalam meningkatkan *customer realization* dengan memanfaatkan sumber daya yang ada semaksimal mungkin tanpa terjadi pemborosan dalam menekan *customer sacrifice* tetapi juga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini yang akan menjadi keunggulan perusahaan dan menjadikannya sebagai perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya sehingga perusahaan akan lebih diminati oleh konsumen.

Sebagai perusahaan konveksi yang menyediakan jasa maklun dimana aktivitas utamanya adalah produksi maka merupakan hal penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa aktivitas produksinya telah berjalan secara efektif dan efisien. Penilaian aktivitas produksi dapat dilihat melalui kualitas, manfaat maupun ketepatan produk atau jasa yang ditawarkan dan juga ketepatan waktu dalam

penyelesaian pesanan. Tujuan akhir dari perusahaan yang melakukan proses produksi khususnya perusahaan yang menerapkan sistem *by order* adalah untuk memenuhi pesanan pelanggan. Dalam peningkatan *customer value*, *key success factor* yang ditekankan pada kali ini adalah *quality*, dimana kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan harus dapat meningkatkan *customer realization* namun di sisi lain juga dapat menurunkan *customer sacrifice*. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pengendalian untuk memastikan aktivitas produksi berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan *output* tepat waktu, berkualitas baik serta menggunakan biaya yang minimum.

Fungsi produksi dalam perusahaan konveksi memiliki peran penting untuk mendukung kelangsungan perusahaan. Menurut Assauri (2008:17) produksi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), mencakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut yang berupa barang-barang atau jasa. Tujuan fungsi produksi pada umumnya adalah menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Semua tahapan dalam proses produksi harus diperhatikan agar berjalan secara efektif dan efisien, jika tidak maka akan dapat menurunkan kualitas dan berdampak pada menurunnya laba perusahaan.

Seringkali realita dari pelaksanaan fungsi produksi di perusahaan tidak terlepas dari berbagai masalah, salah satu hambatan dalam proses produksi adalah ditemukannya produk yang tidak berkualitas atau produk cacat. Menurut Datar dan Rajan (2018:719) hambatan atau masalah kualitas yang timbul dalam proses produksi yaitu *spoilage*, *rework* dan *scrap*. *Spoilage* merupakan barang jadi atau setengah jadi hasil dari proses produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi atau keinginan pelanggan sehingga mengalami penurunan nilai dan harga disebut juga sebagai produk cacat. *Rework* adalah hasil produksi yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan namun dapat diperbaiki dan dijual kembali sebagai barang yang layak jual. Sedangkan *scrap* adalah sisa material sebagai hasil dari produksi suatu produk.

Jumlah produk cacat yang meningkat akan mengakibatkan biaya produksi bertambah dan menurunnya laba. Hal ini juga akan menurunkan kepuasan pelanggan dan menyebabkan perusahaan kehilangan sejumlah laba. Apabila produk

yang dihasilkan perusahaan banyak mengalami kerusakan atau cacat, bukan hanya pihak pelanggan saja yang dirugikan melainkan pihak perusahaan itu sendiri juga akan mengalami kerugian baik dari segi biaya maupun menurunnya kepuasan pelanggan yang dapat berujung pada kehilangan pelanggan.

Hambatan yang terjadi di dalam perusahaan berkaitan dengan kualitas seperti produk cacat dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu alat dari 7 alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*) yang diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa yaitu *fishbone diagram* atau *cause and effect diagram* dipergunakan untuk mengidentifikasi dan menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat agar dapat menemukan akar penyebab dari suatu permasalahan. Menurut Datar dan Rajan (2018:755) terdapat empat faktor yang menjadi penyebab potensial masalah kualitas dalam proses produksi dalam *fishbone diagram* yaitu *machine* (mesin), *materials and component* (bahan baku dan material), *man power* (tenaga kerja), *methods and design* (metode dan desain). Dalam pembuatan *fishbone diagram* tidak hanya terbatas pada keempat faktor tersebut melainkan terdapat faktor-faktor lain seperti pengukuran dan lingkungan atau yang lainnya agar dapat mengidentifikasi penyebab masalah secara lebih mendalam.

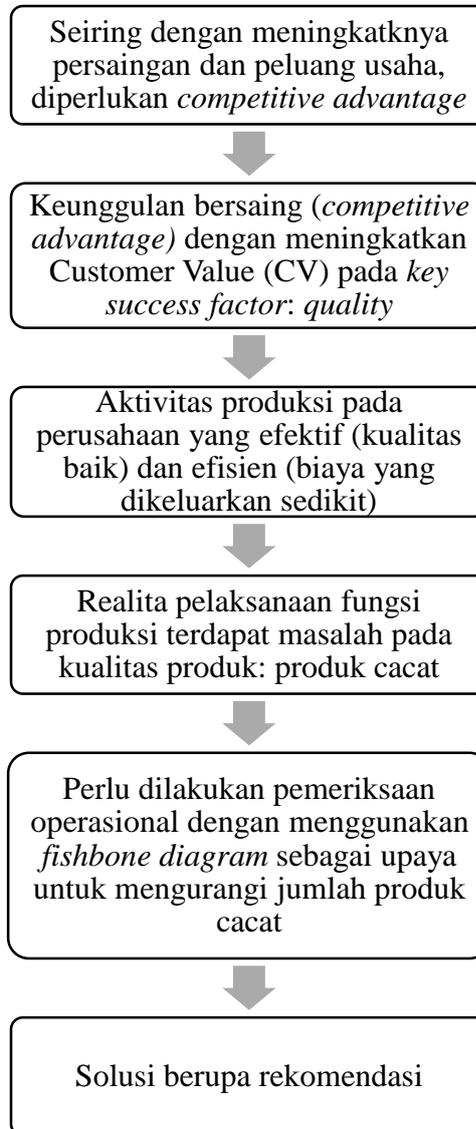
Perusahaan perlu melakukan pengendalian secara terus menerus karena kualitas dan ketepatan produk yang dihasilkan sangat penting. Adanya produk cacat mengindikasikan bahwa proses produksi tidak efektif dan efisien. Menurut Rob Reider (2002:20-22) efektif adalah tercapainya tujuan perusahaan, dalam hal ini lebih khusus lagi pada fungsi produksi yang menghasilkan produk berkualitas baik. Sedangkan efisien adalah penggunaan sumber daya yang minimum dan ekonomis maksudnya adalah menggunakan biaya, bahan baku, sumber daya manusia, mesin dengan jumlah yang optimum dan didukung oleh lingkungan yang baik untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik sesuai dengan standar. Untuk dapat menilai apakah aktivitas produksi sudah berjalan secara efektif dan efisien dan untuk mengidentifikasi penyebab masalah yang terjadi yaitu terjadinya produk cacat, maka pemeriksaan yang umumnya dilakukan berkaitan dengan hal ini adalah 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. Reider (2002:28) menyatakan bahwa pemeriksaan

operasional dilaksanakan dengan tujuan untuk menilai kinerja, membandingkan, mengidentifikasi kesempatan untuk melakukan perbaikan dan memberikan rekomendasi kepada perusahaan berdasarkan *best practice*. Pencapaian tujuan tersebut dapat tercapai apabila setiap tahapan dalam pemeriksaan operasional dilakukan secara tepat. Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahapan yang perlu dilakukan dalam melakukan pemeriksaan operasional yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program phase*), tahap penelitian lapangan (*field work phase*), tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendation phase*), dan tahapan pelaporan (*reporting phase*). Pemeriksaan operasional akan menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengambil tindakan perbaikan sehingga aktivitas operasinya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pada penelitian ini juga digunakan *fishbone diagram* atau yang sering juga disebut *cause-and-effect diagram* untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor penyebab masalah yang ada di perusahaan sehingga masalah yang terjadi yaitu produk cacat dapat diatasi dengan baik.

Pemeriksaan operasional memberikan manfaat kepada perusahaan yaitu dapat mengidentifikasi bagian dari perusahaan yang bermasalah dan perlu diperbaiki, menemukan penyebab dan faktor-faktor yang menyebabkan masalah yang dihadapi yaitu tingkat kecatatan produk, memperkirakan kemungkinan masalah yang akan terjadi di masa depan dan pengembangan rekomendasi untuk mengatasi masalah yang ada. Oleh karena itu, diharapkan dengan dilakukannya pemeriksaan operasional pada perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas produksi untuk mengatasi masalah tingkat kecacatan produk.

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Peneliti