

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES  
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI BIAYA KUALITAS  
MENGUNAKAN METODE FISHBONE  
(STUDI KASUS PADA PT UMITC)**

*Handwritten signatures*



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:  
**Michella Fianty Tjutju**  
**2016130120**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT  
No. 1789/SK/BAN - PT/Akred/S/VII/2018)  
BANDUNG  
2020**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION  
PROCESS TO REDUCE COST OF QUALITY USING  
FISHBONE METHOD  
(Case Study at PT UMITC)**

*Handwritten signature*



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By:  
Michella Fianty Tjutju  
2016130120**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
(Accredited by National Accreditation Agency  
No. 1789/SK/BAN - PT/Akred/S/VII/2018)  
BANDUNG  
2020**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI  
UNTUK MENGURANGI BIAYA KUALITAS MENGGUNAKAN  
METODE FISHBONE  
(STUDI KASUS PADA PT UMITC)**

Oleh:

Michella Fianty Tjutju

2016130120

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Dr. Sylvia Fettry E.M., SE.,SH., M.Si., Ak

Pembimbing Skripsi,

Arthur Purboyo, Drs., Akt,  
MPAc.

Ko-pembimbing Skripsi,

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

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Michella Fianty Tjutju  
Tempat, Tanggal Lahir : Cirebon, 21 Desember 1998  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130120  
Program Studi : S1 Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

### PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI UNTUK MENGURANGI BIAYA KUALITAS MENGGUNAKAN METODE FISHBONE

(STUDI KASUS PADA PT UMITC)

dengan,

Pembimbing : Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc.  
Ko-pembimbing : Felisia, SE., M.Ak., AMA., CMA.

### SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

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

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

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

Bandung,

Dinyatakan tanggal: Januari 2020

Pembuat pernyataan:



(Michella Fianty Tjutju)

## ABSTRAK

PT UMITC merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman. Pada saat ini industri makanan dan minuman berkembang sangat pesat. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan mengeluarkan biaya kualitas untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan. Namun pengeluaran biaya kualitas tidak efisien, karena masih terdapat adanya produk rusak dan cacat yang harus diperbaiki dan ada yang harus dimusnahkan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dibutuhkan untuk mengidentifikasi penyebab biaya kualitas tidak efisien.

Pemeriksaan operasional adalah proses yang dilakukan untuk menganalisis kegiatan operasi dan aktivitas perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan ke arah yang lebih baik dengan melakukan program perbaikan yang terus-menerus dan berkelanjutan. Pemeriksaan operasional dilakukan pada proses produksi yaitu mulai dari pemesanan bahan baku sampai dengan barang jadi dijual kepada pelanggan. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang menyebabkan biaya kualitas tidak efisien. Hasil dari pemeriksaan operasional adalah rekomendasi yang dapat diterapkan perusahaan untuk memperbaiki masalah.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Data yang digunakan adalah data primer, diperoleh melalui wawancara dan observasi, dan data sekunder, seperti *annual report*, laporan produk cacat yang dapat di-*rework* dan produk rusak yang harus dimusnahkan, dan laporan biaya kualitas. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk mengurangi biaya kualitas dengan menggunakan metode fishbone (studi kasus pada PT UMITC).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui perusahaan memiliki beberapa kelemahan yang menyebabkan pengeluaran biaya kualitas tidak efisien. Pada tahun 2018 biaya kualitas sebesar Rp 8,283,629,266. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, didapatkan bahwa persentase biaya pencegahan adalah sebesar 17.88%, persentase biaya penilaian adalah sebesar 10.84%, persentase biaya kegagalan internal adalah 69.83%, dan persentase biaya kegagalan eksternal adalah 1.45%. Kelemahan-kelemahan perusahaan dianalisis menggunakan *fishbone diagram*. Seluruh temuan kelemahan dianalisis berdasarkan empat temuan utama, yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas belum optimal menyebabkan adanya produk cacat sehingga biaya kualitas tidak efisien, *quality control* pada bahan baku yang kurang memadai menyebabkan adanya kualitas bahan baku yang kurang baik tidak diketahui sehingga menyebabkan produk cacat, pemeliharaan pada mesin kurang optimal karena tidak dapat mendeteksi kerusakan pada mesin menyebabkan produk cacat, dan sensor pada robot di gudang tertutup *wrap* sehingga tidak dapat membaca posisi produk dengan benar menyebabkan adanya produk yang jatuh. Terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya kualitas. Untuk mengurangi biaya kualitas maka sebaiknya perusahaan melakukan aktivitas pencegahan dan penilaian lebih optimal agar dapat menurunkan produk cacat, sehingga biaya kualitas menjadi efisien.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, proses produksi, dan biaya kualitas.

## **ABSTRACT**

*PT UMITC is a company that operate in the food and beverage industry. Nowadays food and beverage industries are developing rapidly. To win the competition, company need to spend cost of quality to guarantee the quality of their products. Nevertheless, company not yet spend the cost of quality efficiently, because there are still some defective products and spoilage products that must be repaired and destroyed. Therefore, operational review is needed to identify the causes of inefficient cost of quality.*

*Operational review is a process conducted to analyze the operations and activities of the company to identify areas that need improvement in a better direction by carrying out continuous improvement programs. Operational review is conducted in the production process, starting from ordering raw materials to finished products sold to consumers. Operational review is conducted to identify problems that cause inefficient cost of quality. The results of the operational review are recommendations that the company can apply to fix the problem.*

*The method used in this research is descriptive study. The data used are primary data, that are results of interviews and observations, and secondary data, such as annual reports, reports of rework and spoilage, and cost of quality report. Data collection techniques used are field study and literature review. Data processing techniques used are qualitative analysis and quantitative analysis. The object of research is operational review on the production process to reduce cost of quality using fishbone method case study at PT UMITC.*

*Based on the results of interviews and observations, it is known that the company has several weaknesses that cause inefficient cost of quality. In 2018 the cost of quality is Rp. 8,283,629,266. From the results of processing conducted, it is found that the proportion cost of quality for 2018 is consisted of 17.88% prevention cost, 10.84% of appraisal cost, 69.83% of internal failure cost, and is consisted 1.45% of external failure cost. The company's weaknesses were analyzed using fishbone diagram. Then all findings of weakness were analyzed based on four main findings, that are activities conducted to produce quality products has not been optimal cause defects in the product so that the cost of quality is inefficient, Inadequate quality control of raw materials causes unknown poor quality raw materials which result in defective products, machine maintenance is not optimal because it cannot detect damage at machine that causing defective products, and the sensor of robot in the warehouse is covered up so robot can't read the product position correctly causing the product fall. There are several recommendations to be implemented by companies to reduce cost of quality. To reduce the cost of quality, it is better for the company to conduct the prevention and appraisal activities more optimal to reduce defective products, so that the cost of quality becomes efficient.*

*Keywords: operational review, production process, and cost of quality*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan penyertaan-Nya selama proses penyusunan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi Untuk Mengurangi Biaya Kualitas Menggunakan Metode Fishbone (Studi Kasus Pada PT UMITC)” sehingga dapat diselesaikan dengan baik yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Universitas Katolik parahyangan.

Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas berkat, pemyertaan, rahmat, dan kasih-Nya yang selalu berlimpah sampai saat ini.
2. Papi, Mami, Monic, Clarine, Oma, dan seluruh keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAc. selaku dosen pembimbing skripsi dan Ibu Felisia, SE., M.Ak., AMA., CMA. selaku dosen ko-pembimbing skripsi yang selalu sabar dalam memberikan dukungan, arahan, perhatian, bimbingan, motivasi, waktu, tenaga, serta informasi selama penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry EM., SE., SH., M.si., Ak. selaku ketua program studi Akuntansi.
5. Ibu Amelia Limijaya, SE., M.Acc., Fin. dan Ibu Felisia, SE., M.Ak., AMA., CMA. Selaku dosen wali yang selalu memberikan bimbingan dan perhatian selama masa perkuliahan ini.
6. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen mata kuliah Audit Manajemen.
7. Para dosen penguji sidang sarjana.
8. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmu dan arahan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
9. Bapak Yudhi Handoyo selaku *accounting manager* PT UMITC yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan mmeberikan informasi.

10. Kak Devita, Bapak Bachtiar Effendy, Bapak Reza Karyadi Alamsyah, Bapak Oki Riyanto, Bapak Yuyun Setiawan, dan Bapak Fajar Antariksa yang telah membantu untuk memberikan informasi dan pengumpulan data dalam skripsi ini.
11. Jan Albert yang selalu ada dalam keadaan senang dan susah, serta memberikan dukungan dan perhatian kepada peneliti selama masa perkuliahan.
12. Nadya Ryan Kie, Rosalina, Cynthia Wijaya, Jessica Trifena, Veren Patricia, Michael Irtanto, Yoshua Amadeus, Helena Audri, dan Nessya Regita. Selaku teman baik peneliti selama masa perkuliahan yang selalu menemani, berjuang bersama, dan menjadi tempat berbagi selama perkuliahan.
13. Violentisca Hermanto, Gabriella Francelliana, Violentha Putri, Vincentia Audrey, dan Stefani Putri selaku teman baik dari SMA.
14. Veren Patricia, Vira Fiorentina, Cynthia Noviani, Joshua Michael, Yuliana Engel, dan Nita Tiffany selaku teman seperjuangan dalam menyusun skripsi yang membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.
15. Teman-teman Akuntansi Unpar 2016 yang memberikan dukungan dan dapat bekerja sama selama masa perkuliahan berlangsung.
16. Teman-teman peneliti lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Peneliti juga memohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan di dalam penulisan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya dalam meneliti proses produksi.

Bandung, Desember 2019

Michella Fianty Tjutju

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Pemeriksaan .....	10
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan .....	10
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan .....	10
2.2. Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi.....	12
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional .....	12
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.4. Efisiensi.....	15
2.2.5. Tahapan Pemeriksaan Operasional .....	15
2.2.6. Pengertian Proses Produksi .....	21
2.2.7. Jenis-jenis Proses Produksi .....	21
2.3. Biaya Kualitas .....	23
2.3.1. Pengertian Biaya Kualitas .....	23
2.3.2. Kategori Biaya Kualitas .....	24
2.3.3. Produk Tidak Sesuai Spesifikasi.....	24
2.4. Fishbone Diagram .....	25

2.4.1. Pengertian Fishbone Diagram .....	25
2.4.2. Kegunaan dan Fungsi Fishbone Diagram .....	30
2.4.3. Tahap-tahap Pembuatan <i>Fishbone Diagram</i> .....	27
2.5. Peran Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi Untuk Mengurangi Biaya Kualitas .....	27
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1. Metode Penelitian.....	30
3.1.1. Sumber Data.....	31
3.1.2. Teknik pengumpulan data .....	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	32
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	33
3.2. Objek Penelitian .....	36
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	36
3.2.2. Gambaran Umum Proses Produksi .....	37
3.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	38
3.2.4. <i>Job Description</i> Perusahaan.....	40
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) pada Proses Produksi .....	43
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi.....	46
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan) Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi .....	48
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Divisi Manufaktur Mengenai Kebijakan, Prosedur, dan Permasalahan pada Proses Produksi .....	48
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Accounting Manager</i> Mengenai Komponen Biaya Kualitas pada Proses Produksi.....	55
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Divisi Pengadaan Mengenai Kebijakan, Prosedur, dan Permasalahan dalam Pembelian Bahan Baku .....	66
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Divisi Personalia & Umum Mengenai Prosedur Kerja dan Permasalahan Karyawan Produksi .....	69
4.3.5. Hasil Wawancara dengan Bagian Penjualan & Distribusi Mengenai Kebijakan Penjualan Barang .....	71

4.3.6. Hasil Wawancara dengan Bagian Gudang Menegenai Sistem Kontrol Penyimpanan Bahan Baku dan Barang jadi .....	73
4.3.7. Observasi pada Proses Produksi .....	75
4.3.8. Faktor-Faktor Penyebab Biaya Kualitas Tidak Efisien.....	78
4.4. <i>Development of Review Finding and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi .....	81
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Mengurangi Biaya Kualitas.....	89
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	94
5.1. Kesimpulan .....	94
5.2. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 4.1. Laporan Jumlah Liter Susu yang Diproduksi Selama Tahun 2018 .....	45
Tabel 4.2. Laporan Jumlah Produk Rusak yang Dimusnahkan dan Produk Cacat yang Di rework Selama Tahun 2018.....	52
Tabel 4.3. Laporan Biaya Kualitas PT UMITC Tahun 2018.....	56
Tabel 4.4. Persentase Biaya Kualitas Tahun 2018.....	61

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran.....	9
Gambar 2.1. Cause-and-effect Diagram atau Fishbone Diagram.....	26
Gambar 2.2. Laporan Biaya Kualitas PT ABC.....	29
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT UMITC.....	40
Gambar 4.1. Grafik Jumlah Produk Rusak yang Dimusnahkan dan Produk Cacat yang Di-rework Selama Tahun 2018.....	53
Gambar 4.2. Grafik Total Biaya Kualitas PT UMITC Tahun 2018.....	60
Gambar 4.3. Pie Chart Komponen Biaya Kualitas PT UMITC Tahun 2018.....	62
Gambar 4.4. Layout Gudang PT UMITC .....	73
Gambar 4.5. Fishbone Diagram untuk Faktor-faktor Penyebab Produk Cacat.....	80

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Divisi Manufaktur

Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Accounting Manager

Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Divisi Pengadaan

Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Divisi Personalia & Umum

Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Divisi Penjualan

Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Bagian Gudang

Lampiran 7 Hasil Observasi pada Proses Produksi

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi menyebabkan pertumbuhan persaingan dan perdagangan global semakin pesat. Di era globalisasi persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Persaingan tersebut menuntut adanya produk yang berkualitas tinggi dan memiliki harga yang bersaing. Oleh karena itu setiap perusahaan harus memiliki strategi untuk dapat bersaing sehingga dapat memastikan keberlanjutan usahanya. Salah satu cara untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif. Cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Objek dari efektivitas dan efisiensi pada umumnya berada di tingkat produktivitas yaitu rasio *input* terhadap *output* yang berkualitas.

Di dalam perusahaan terdapat berbagai jenis aktivitas. Setiap aktivitas saling berhubungan dan harus dilakukan secara efektif dan efisien. Perusahaan dikatakan efektif, apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan perusahaan yang efisien adalah perusahaan yang dapat mencapai tujuan mereka dengan menghemat sumber daya yang digunakan. Pada perusahaan manufaktur aktivitas utamanya adalah aktivitas produksi. Proses produksi dapat dikatakan sudah efisien jika dapat menghemat pengeluaran sumber daya. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, perusahaan mengeluarkan biaya kualitas. Menurut Howard (2010:5), setiap perusahaan mengeluarkan biaya kualitas untuk menunjukkan secara objektif seberapa besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan apabila adanya kesalahan. Kesalahan tersebut berupa adanya produk cacat. Biaya kualitas dikeluarkan untuk mencegah terjadinya produk cacat, melakukan kontrol dan inspeksi proses produksi, dan melakukan evaluasi dan perbaikan atas produk yang cacat.

Untuk menjamin kualitas produk yang baik, perusahaan mengeluarkan biaya kualitas. Namun seringkali biaya kualitas tidak efisien. Untuk menjamin kualitas produk, perusahaan mengeluarkan biaya kualitas untuk melakukan pemeliharaan mesin produksi, biaya terkait alat-alat keamanan bekerja (sarung tangan, masker wajah, dan penutup kepala), biaya *training* karyawan produksi, dan biaya-biaya lain untuk

melakukan persiapan produksi. Kemudian perusahaan juga akan melakukan *quality control* pada bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, serta melakukan inspeksi selama proses produksi, tetapi masih saja terdapat barang jadi yang cacat. Adanya produk cacat membuat perusahaan harus melakukan perbaikan pada produk yang tentunya membutuhkan biaya. Tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba yang optimal dan menjamin *going concern*. Namun jika biaya kualitas tidak efisien maka laba perusahaan tidak optimal. Biaya kualitas tidak efisien disebabkan karena terdapat aktivitas-aktivitas untuk menjaga kualitas produk yang sebenarnya merupakan *non value added activities*. Perusahaan sebaiknya menghindari pemborosan biaya untuk kegiatan yang *non value added*. Pada proses produksi di PT UMITC seringkali terdapat produk rusak dan cacat seperti bentuk kemasan yang rusak atau belum sempurna sehingga membutuhkan *rework*. Menurut Datar dan Rajan (2018:739), *rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen, tetapi dapat diperbaiki dan dijual kembali dengan harga produk baik. Untuk melakukan *rework* tentunya membutuhkan biaya. *Rework* merupakan *non value added activity* karena tidak memberi nilai tambah pada produk dan sebetulnya dapat dicegah dengan melakukan pemilihan pemasok yang berkualitas, melakukan *training* kepada karyawan produksi, melakukan pemeliharaan mesin, dan kegiatan pencegahan lainnya.

Pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia ditandai dengan banyaknya berbagai jenis makanan dan minuman kemasan di pasar. Hal ini terjadi karena tingginya konsumsi masyarakat Indonesia terhadap makanan dan minuman kemasan. Berdasarkan Kementerian Perindustrian pada tahun 2019 industri makanan dan minuman menjadi salah satu sektor manufaktur andalan dalam memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Kementerian Perindustrian mencatat, sepanjang tahun 2018, industri makanan dan minuman mampu tumbuh sebesar 7,91% atau melampaui pertumbuhan ekonomi nasional di angka 5,17%<sup>1</sup>. Oleh karena itu setiap perusahaan berlomba untuk menciptakan produk unggul dengan rasa dan jenis yang beragam. Sama halnya seperti PT Ultrajaya Milk Industry And Trading Company Tbk berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan

---

<sup>1</sup> [https://kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiu-](https://kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiu-diakses%20tanggal%2010%20september%202019%20pukul%2020.30%20W.I.B) diakses tanggal 10 september 2019 pukul 20.30 W.I.B

dengan menciptakan produk yang inovatif dan berkualitas. PT UMITC yang terletak di jalan Raya Cimareme nomor 131, Padalarang, Bandung adalah perusahaan yang bergerak di industri makanan dan minuman. Pada proses produksi PT UMITC terdapat adanya produk cacat, seperti bentuk kemasan yang rusak atau belum sempurna. Hal tersebut menyebabkan adanya biaya perbaikan dan biaya kerusakan barang yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan telah melakukan pemeliharaan dan perbaikan peralatan (internal), penelitian dan pengembangan, menerapkan aturan pemakaian pakaian dan perlengkapan yang memadai bagi karyawan produksi, pendidikan dan pelatihan (*training*) karyawan produksi, pemeliharaan perbaikan mesin instalasi (internal), *quality control* bahan baku, *quality control work in process*, *quality control finished good*. Walaupun telah melakukan upaya pencegahan dan penilaian, pada proses produksi PT UMITC sering kali masih terdapat adanya produk cacat. Untuk melakukan pencegahan dan penilaian proses produksi tentunya memerlukan biaya, biaya pencegahan dan biaya penilaian tersebut merupakan kategori biaya kualitas. Perusahaan sering kali tidak menyadari telah mengeluarkan biaya kualitas secara tidak efisien.

Proses produksi PT UMITC dapat dikatakan sudah efektif karena dapat menghasilkan produk yang berkualitas baik. Namun biaya kualitas pada PT UMITC tidak efisien. Oleh karena itu diperlukan pemeriksaan operasional pada PT UMITC untuk mengurangi biaya kualitas. Pemeriksaan operasional dapat mengidentifikasi area-area pada aktivitas perusahaan yang bermasalah dan yang berpotensi menyebabkan masalah. Hasil dari pemeriksaan operasional berupa rekomendasi penyelesaian masalah yang terjadi dengan melakukan program peningkatan berkelanjutan. Dengan pemeriksaan operasional yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang membantu perusahaan untuk mengurangi biaya kualitas.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana prosedur dan kebijakan proses produksi perusahaan?
2. Apa saja komponen biaya kualitas pada perusahaan?

3. Apa saja faktor-faktor penyebab biaya kualitas tidak efisien?
4. Apa peran pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk mengurangi biaya kualitas?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Mengetahui prosedur dan kebijakan proses produksi perusahaan.
2. Mengetahui komponen biaya kualitas pada perusahaan.
3. Mengetahui faktor-faktor penyebab biaya kualitas tidak efisien.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk mengurangi biaya kualitas.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, yaitu:

1. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan rekomendasi yang bermanfaat dan membantu perusahaan untuk mengurangi biaya kualitas. Penelitian ini dapat membantu perusahaan melakukan kontrol pengeluaran biaya kualitas. Selain itu dengan adanya penelitian ini juga diharapkan perusahaan dapat mengimplementasikan rekomendasi yang diberikan untuk mengurangi biaya kualitas.

2. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi pembaca terkait dengan peran pemeriksaan operasional untuk mengurangi biaya kualitas pada proses produksi perusahaan. Selain itu penelitian ini juga dapat memberikan informasi, pengetahuan, dan wawasan mengenai proses produksi di industri pembuatan minuman susu sapi cair. Serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan pengalaman bagi peneliti mengenai biaya kualitas pada proses produksi dalam perusahaan manufaktur. Dari penelitian ini juga peneliti mendapatkan pengalaman melakukan pemeriksaan operasional dengan menerapkan teori-teori yang dipelajari selama masa perkuliahan. Selain itu penelitian dapat membantu peneliti untuk mengasah kemampuan komunikasi dan berpikir secara kritis untuk menganalisis masalah yang terjadi di perusahaan.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Globalisasi merupakan sebuah proses melakukan bisnis yang mendunia, menurut David (2011:334). Oleh karena itu persaingan perusahaan semakin ketat. Setiap perusahaan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan memberikan nilai yang tinggi dengan biaya yang bersaing. Untuk dapat memenangkan persaingan perusahaan harus membuat produk yang dapat memuaskan pelanggan. Menurut David (2011:9), keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dimiliki perusahaan dibanding pesaing. Jika perusahaan melakukan proses produksi secara efisien maka akan menghemat penggunaan sumber daya.

Menurut Howard (2010:5), untuk menjamin kualitas produk yang baik perusahaan harus mengeluarkan biaya kualitas. Biaya kualitas yang tinggi sering kali tidak disadari oleh perusahaan. Menurut Datar dan Rajan (2018:770), biaya kualitas adalah biaya untuk mencegah produksi produk berkualitas rendah atau biaya yang timbul sebagai akibat dari produk berkualitas rendah. Menurut Howard (2010:5), biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan tujuan dapat mencapai 100% kepuasan pelanggan ditambah seluruh biaya yang dikeluarkan jika perusahaan gagal mencapai target. Biaya kualitas dapat membantu perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas. Pengeluaran biaya kualitas harus dilakukan secara efisien.

Menurut Datar dan Rajan (2018:770-771), terdapat empat kategori biaya kualitas:

#### **1. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)**

Biaya pencegahan adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mencegah produk yang berkualitas rendah. Jika biaya pencegahan naik maka biaya produk juga akan naik. Contoh biaya pencegahan adalah biaya *maintenance* mesin, biaya

*training* karyawan pabrik, biaya pemilihan pemasok, biaya tenaga ahli, biaya riset dan desain, biaya perencanaan mutu, dan biaya uji lapangan.

2. Biaya penilaian (*Appraisal Cost*)

Biaya penilaian terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa telah sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan pelanggan. Contoh biaya ini adalah biaya pemeriksaan peralatan, biaya pemeriksaan bahan baku, biaya penilaian produk, biaya penilaian proses produksi, dan biaya pengawasan proses produksi.

3. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Biaya kegagalan internal adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan karena ada produk cacat yang belum dikirim ke pelanggan. Produk cacat yang ditemukan biasanya dalam bentuk *work in process* atau barang jadi yang cacat tetapi belum dikirimkan ke pelanggan. Contoh dari biaya ini adalah biaya *rework*, biaya *re-design*, dan biaya pengujian ulang.

4. Biaya Kegagalan Eksternal (*External Failure Cost*)

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan karena ada produk cacat yang sudah dikirimkan ke pelanggan. Biaya ini menjadi biaya yang paling merugikan. Contoh dari biaya ini adalah biaya *return* barang, biaya *refund*, biaya jaminan, biaya perbaikan, biaya kehilangan kepuasan pelanggan, dan biaya kehilangan pelanggan.

Untuk menemukan penyebab dari tingginya biaya kualitas dibutuhkan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional merupakan suatu alat untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah suatu proses untuk menganalisis kegiatan operasi perusahaan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dalam program peningkatan berkelanjutan. Proses dimulai dengan analisis kegiatan operasi yang ada, bidang yang diidentifikasi untuk perbaikan positif, dan kemudian menetapkan standar ukuran kinerja. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk mengupayakan aktivitas yang efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:22), perusahaan yang efektif adalah perusahaan yang dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Reider (2002:21), perusahaan yang efisien adalah perusahaan yang dapat memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Reider (2002:39) dalam pemeriksaan operasional ada lima tahapan penting yang perlu dilakukan yaitu :

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Tahap ini merupakan tahap awal penelitian dimana dilakukan pengumpulan informasi dan mengevaluasi perusahaan secara umum. Tahap ini dilakukan untuk membantu menetapkan area bermasalah dalam perusahaan.

2. Tahap Program Kerja (*Work Program Phase*)

Pada tahap ini, dikembangkan program kerja khusus secara sistematis, untuk mengeksplorasi penyebab masalah yang terjadi dalam perusahaan. Program kerja ini juga berisi langkah-langkah untuk melakukan pemeriksaan operasional.

3. Tahap Penelitian Lapangan (*Field Work Phase*)

Pada tahap ini, program kerja yang telah disiapkan diimplementasikan. Pada tahap ini juga akan dilakukan analisis suatu masalah dan menentukan apakah suatu kondisi memerlukan perbaikan.

4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (*Development of Findings and Recommendations Phase*)

Pada tahap ini, dilakukan pengembangan temuan-temuan yang didapatkan menggunakan lima atribut yaitu *condition, criteria, effect, cause* dan *recommendation*.

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*).

Tahap ini merupakan tahap terakhir. Pembuatan laporan berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian laporan disajikan kepada perusahaan sebagai rekomendasi untuk melakukan perbaikan.

Kelima tahapan tersebut saling berkaitan dan harus dilakukan dengan efektif dan efisien agar hasil pemeriksaan operasional dapat relevan dan berguna bagi perusahaan.

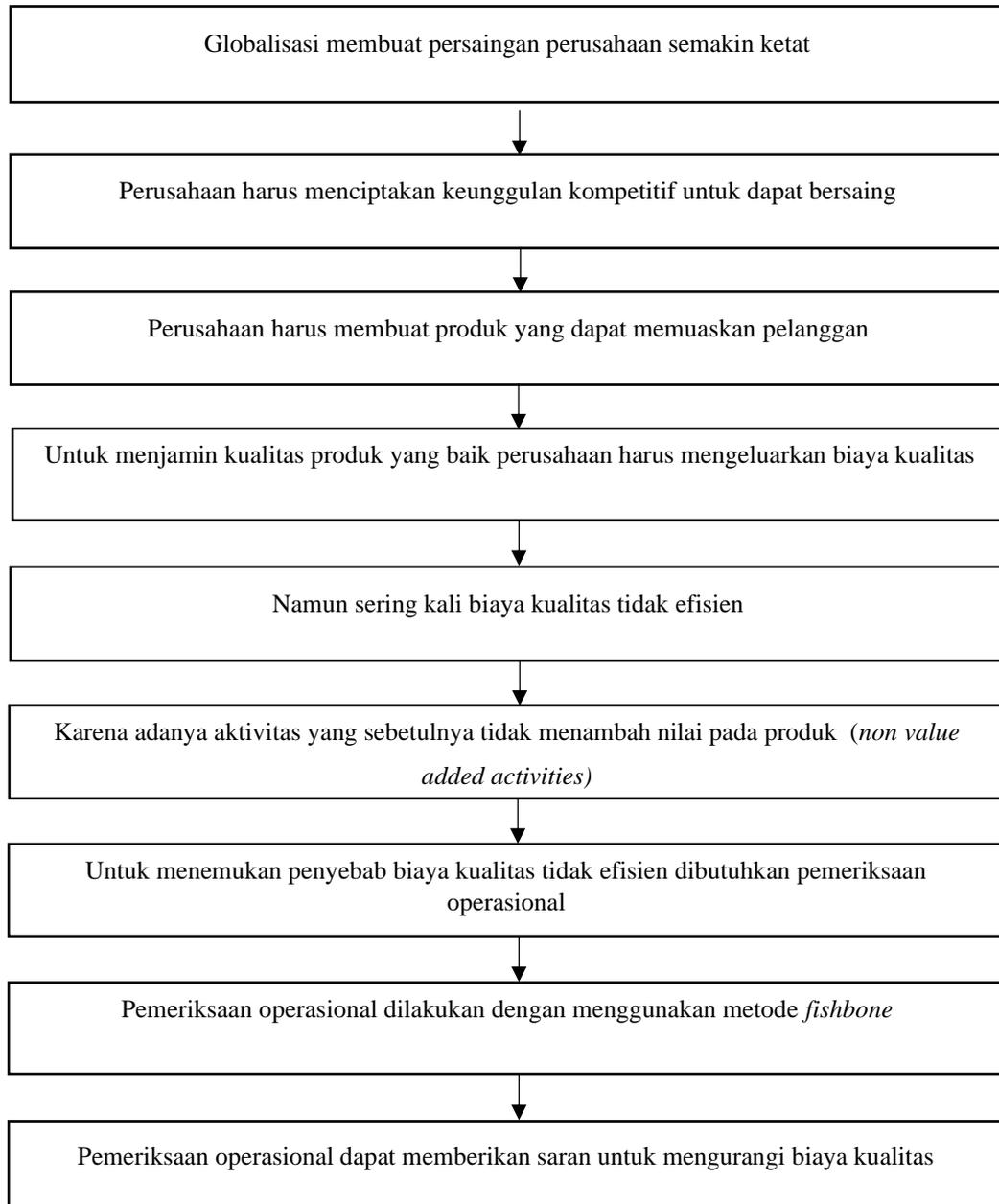
Aktivitas utama pada perusahaan manufaktur adalah proses produksi. Menurut Assauri (2008:17), proses produksi merupakan suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*) yang berupa barang-barang atau jasa. Dengan melakukan pemeriksaan operasional dapat diselidiki aktivitas-aktivitas proses produksi yang mengkonsumsi biaya kualitas yang besar. Masalah-masalah ini dapat membahayakan perusahaan karena laba perusahaan menjadi tidak optimal dan jika dibiarkan dapat mengancam *going concern* perusahaan.

Melalui pemeriksaan operasional dapat ditelusuri masalah yang menyebabkan biaya kualitas tidak efisien. Perusahaan harus berupaya untuk mengeluarkan biaya kualitas secara efisien, sehingga laba menjadi lebih optimal.

Untuk menganalisis penyebab dan dampak biaya kualitas tidak efisien digunakan *cause and effect diagram* atau disebut juga dengan *fishbone diagram*. Menurut Rampersad dan Narasimhan (2005:63–64), *fishbone diagram* adalah suatu grafik yang merepresentasikan hubungan sebab dan akibat untuk mencari solusi dari masalah. Dalam *fishbone diagram* terdapat beberapa kategori, antara lain peralatan, metode pengerjaan, lingkungan, organisasi, material (bahan baku, energi, data), manusia (pengetahuan, keterampilan, perilaku), dan fasilitas. Dengan *fishbone diagram* dapat diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan akibat biaya kualitas yang tidak efisien secara terstruktur.

Pemeriksaan operasional akan mengevaluasi dan menginvestigasi penyebab biaya kualitas yang tidak efisien. Jika ada kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria, perusahaan perlu melakukan perbaikan. Salah satu hasil dari pemeriksaan operasional akan memberikan rekomendasi dan saran yang tepat untuk perusahaan melakukan program perbaikan yang berkelanjutan untuk mengurangi biaya kualitas. Kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 1.1.**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Diolah oleh peneliti