

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PT. KAP
DALAM UPAYA MENGURANGI JUMLAH KECACATAN
PRODUK**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

**Oleh:
Catherine Yuniar
2016130011**

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

OPERATIONAL REVIEW AT PT. KAP IN ORDER TO REDUCE THE NUMBER OF PRODUCT DEFECTS



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Catherine Yuniar
2016130011**

**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 SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PT. KAP
DALAM UPAYA MENGURANGI JUMLAH KECACATAN
PRODUK**

Oleh:
Catherine Yuniar
2016130011

Bandung, Juli 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi

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

Pembimbing Skripsi,

Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAC.

Ko-pembimbing Skripsi,

Puji Astuti Rahayu, SE., Ak., M.Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Catherine Yuniar
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 12 Juni 1998
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130011
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PT. KAP DALAM UPAYA MENGURANGI JUMLAH KECACATAN PRODUK

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Pembimbing : Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAC.
Ko-pembimbing : Puji Astuti Rahayu, SE., Ak., M.Ak.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis sara tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi 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 keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan 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 melakukan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya 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 : 16 Juli 2020
Pembuat pernyataan :



Catherine Yuniar

ABSTRAK

Persaingan bisnis pada industri makanan yang berada di Indonesia sekarang ini semakin berkembang. Perusahaan manufaktur khususnya pada industri makanan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat bertahan di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini. PT. KAP merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri makanan. Pada aktivitas produksi roti tawar PT. KAP masih terdapat masalah mengenai kecatatan produk, sehingga PT. KAP memiliki potensi penjualan yang hilang akibat tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang seharusnya.

Proses produksi dipengaruhi oleh aktivitas-aktivitas lainnya, seperti pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku di gudang, pengambilan keputusan berupa pembelian mesin, pemilihan metode produksi, dan pemilihan karyawan di bagian produksi. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional dimulai dari mengetahui dan menganalisis kebijakan dan prosedur mengenai pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku, proses produksi, pemilihan mesin, pemilihan karyawan produksi, dan pemilihan metode produksi untuk produk roti tawar.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa *descriptive study*, yaitu pemeriksaan operasional pada seluruh aktivitas (kegiatan) PT. KAP yang berhubungan dengan proses produksi. Data primer yang didapat berupa hasil wawancara dengan *chief production*, bagian pembelian serta bagian gudang bahan *packaging* dan bahan baku, bagian personalia, bagian *research and development*, dan *general manager*, lalu hasil observasi pada area produksi roti tawar serta area gudang bahan *packaging* dan bahan baku. Data sekunder yang didapat dari perusahaan berupa profil perusahaan, sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi, *job description*, data jumlah produk roti tawar yang cacat selama tahun 2019, data harga jual produk roti tawar. Dasar-dasar teori yang berhubungan dengan penelitian seperti teori pemeriksaan operasional dan teori *cause-effect diagram* dikumpulkan melalui studi kepustakaan. Data-data yang diperoleh selanjutnya dianalisis untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab kecacatan produk menggunakan *cause-effect diagram*. Lalu menghitung besar potensi penjualan yang hilang pada tahun 2019 akibat PT. KAP tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang seharusnya.

Berdasarkan pemeriksaan operasional, diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki pada kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku, proses produksi, pemilihan mesin, pemilihan karyawan produksi, dan pemilihan metode produksi. Kemudian rata-rata persentase kecacatan produk untuk 10 jenis produk roti tawar dari bulan Januari 2019 sampai dengan Desember 2019 sebesar 3.44%. Faktor metode berkontribusi 35% bersifat *controllable*, faktor manusia berkontribusi 45% bersifat *controllable*, faktor mesin berkontribusi 10% bersifat *uncontrollable*, faktor bahan baku berkontribusi 10% bersifat *controllable*. Besar potensi penjualan yang hilang akibat PT. KAP tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang sebenarnya sebesar Rp 401.213.700 dari bulan Januari 2019 sampai dengan Bulan Desember 2019 untuk 10 variasi atau jenis produk roti tawar. Manfaat pemeriksaan operasional pada PT. KAP adalah untuk mengetahui apa dan di mana letak permasalahan yang dialami oleh perusahaan dan untuk menemukan solusi yang tepat terkait kecacatan produk. Saran yang diberikan berupa membuat kebijakan yang tegas diantara lain mengenai pembagian setiap karyawan, melakukan *briefing*, dan pemberian sanksi. Lalu menambah deskripsi pekerjaan bagi *team quality control*, karyawan dan *leader* gudang. Perekrutan karyawan produksi dilakukan oleh personalia PT. KAP. Menempel secara menyeluruh SOP pada dinding setiap tahapan di dalam proses produksi roti tawar. Mengawasi dan mengontrol kinerja karyawan produksi roti tawar melalui rekaman *CCTV*. Melakukan kegiatan *general cleaning* setiap dua minggu sekali. Proses pemangangan roti tawar menggunakan *oven deck* jika *oven tunnel* sedang diperbaiki, serta menciptakan produk baru yang berasal dari produk roti tawar yang cacat.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, produk cacat.

ABSTRACT

Business competition of food industry in Indonesia is currently growing. Manufacturing companies, especially the food industry, are demanded to have superior qualities, to survive in competitive industry. PT. KAP is a food manufacturing company. There are problems on production regarding white bread producing activity that cause defects, so PT. KAP has the potential to lose in sales from disability of selling defective bread products at the right price.

The production process is influenced by one and another production steps, such as purchase raw materials, store raw materials in warehouses, make decisions in the form of purchase machines, choose production methods, and select employees in the production department. Consequently, operational review starts from knowing and analyzing policies and procedures regarding the purchase of raw materials, storage of raw materials, production processes, machine selection, production employee selection, and selection of production methods for white bread products.

This type of research used in this research is a descriptive study, which is an operational examination of all activities of PT. KAP related to the production process. Primary data obtained in the form of interviews with chief production, purchasing and packaging materials and raw materials, personnel, research and development, and general manager, then observations in the production area of white bread and warehouse areas of packaging materials and raw materials. Obtained secondary data were from company profile, company history, vision and mission of the company, organizational structure, job description, defective white bread products number of data in 2019, sale price data of white bread products. Basic theories related to research such as operational review theory and cause-effect diagram theory are collected through library research. The obtained data was analyzed to know the factors that made product defects, those were grouped based on human factors, machines, methods, and raw materials. Calculate the potential lost sales of productions because they couldn't sell the products with the actual price.

Based on operational inspection, it is known that there are several things that must be corrected in policies and procedures for purchasing raw materials, storage of raw materials, production processes, machine selection, production employee selection, and production method selection. Then the average percentage of product defects for 10 types of white bread products from January 2019 to December 2019 was 3.44%. Method factors contribute 35% are controllable, human factors contribute 45% are controllable, machine factors contribute 10% are uncontrollable, raw material factors contribute 10% are controllable. Great potential lost sales due to PT. KAP cannot sell defective bread products with an actual selling price of Rp 401,213,700 from January 2019 to December 2019 for 10 variations or types of white bread products. Benefits of operational inspection at PT. KAP is to find out what and where are the problems experienced by the company and to find the right solution related to product defects. Suggestions given in the form of making strict policies include, among others, the division of each employee, through a briefing, and sanctions. Then add a job description for the quality control team, employees and warehouse leaders. Production staff recruitment is carried out by PT. HOOD. Thoroughly stick SOPs on the walls of each stage in the production process of white bread. Oversee and control the performance of white bread production employees through CCTV recordings. Perform general cleaning activities once every two weeks. The process of baking white bread uses an oven deck if the tunnel oven is being repaired, as well as creating new products derived from defective bread products.

Keyword: operational review, defective product.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat-Nya, penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Pada PT. KAP Dalam Upaya Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk” sebagai syarat untuk kelulusan dan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih belum sempurna. Berbagai bantuan dan dukungan menyertai peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Maka dari itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang memberikan bantuan dan dukungan tersebut, yaitu:

1. Keluarga peneliti, Papa dan Mama yang tidak hentinya memberikan dukungan, masukan, dan keyakinan untuk pantang menyerah untuk meraih yang terbaik di dalam hidup ini.
2. Keluarga peneliti, Ema yang setia menemani peneliti mencari perusahaan untuk objek penelitian, selalu setia menemani peneliti saat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini, dan selalu memberikan dukungan serta semangat.
3. Ibu Puji Astuti Rahayu, SE., Ak., M.Ak. selaku ko-pembimbing skripsi. Terima kasih banyak karena telah mengorbankan waktu dan perhatian yang ibu miliki untuk membimbing dan memberikan masukan sehingga skripsi ini dapat selesai.
4. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt, MPAC. selaku dosen pembimbing skripsi. Terima kasih banyak atas masukan yang diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Ibu Sylvia Fettry E M, SE., SH., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Dr. Amelia Setiawan, CISA. dan bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak., selaku dosen bidang kajian Audit Manajemen yang mengajarkan materi mengenai pemeriksaan operasional yang berguna di dalam penelitian ini.
7. Ibu/Bapak sebagai dosen penguji sidang sarjana Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Katolik Parahyangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih banyak atas ilmu yang telah diberikan selama ini.
9. Ibu Dini, selaku *Human Resource and Development* yang memberikan ijin untuk melakukan penelitian dan mengambil data pada PT. KAP.
10. Bapak Rezha, selaku *chief production* yang dengan setia menemani pada saat peneliti melakukan kunjungan dan menyediakan seluruh data yang diperlukan oleh peneliti.
11. Seluruh pihak di dalam PT. KAP yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.
12. Celine Christina, selaku sahabat dari sejak SMP, sahabat seperjuangan saat kuliah, sahabat satu bimbingan skripsi, dan sahabat yang selalu membantu dan memberikan dukungan.
13. Agnes Odelia, selaku teman dari sejak SD, teman seperjuangan kuliah, teman satu bimbingan, teman bermain, teman satu kelompok selama kuliah.
14. Veronica Karina, Felicia Christella, Janice Safira, Yolana Yoviani, dan Rizkina Mariam, selaku teman kuliah peneliti yang selalu setia memberikan masukan, semangat, bantuan, teman bermain, dan selalu menghabiskan waktu bersama-sama semasa kuliah.

Bandung, Juli 2020

Catherine Yuniar

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Pemeriksaan	8
2.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	9
2.3. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.3.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.3.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	10
2.3.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	11
2.3.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	12
2.3.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	16
2.3.6. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	16
2.4. Kualitas	17
2.4.1. Pengertian Kualitas	17
2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas	17
2.4.3. Biaya Kualitas.....	18
2.5. <i>Quality Control</i>	18
2.5.1. Pengertian <i>Quality Control</i>	19
2.5.2. Tujuan <i>Quality Control</i>	19

2.5.3.	Kegiatan <i>Quality Control</i>	19
2.5.4.	<i>Quality Assurance</i>	20
2.6.	Produk Cacat	20
2.7.	<i>Cause and Effect Diagram</i>	21
BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	23
3.1.	Metode Penelitian.....	23
3.1.1.	Sumber Data	23
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	24
3.1.3.	Teknik pengolahan data	26
3.1.4.	Kerangka Penelitian	27
3.2.	Objek Penelitian	30
3.2.1.	Sejarah Singkat PT. KAP	30
3.2.2.	Struktur Organisasi	32
3.2.3.	Deskripsi Pekerjaan	33
3.2.4.	Gambaran Umum Proses Produksi Roti Tawar.....	36
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	41
4.2.	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	57
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	60
4.3.1.	Hasil Wawancara dengan <i>Chief Production</i>	61
4.3.2.	Hasil Observasi Pada Area Produksi Roti Tawar	67
4.3.3.	Hasil Wawancara dengan Bagian Pembelian Bahan <i>Packaging</i> dan Bahan Baku.....	69
4.3.4.	Hasil Wawancara dengan Bagian Gudang <i>Packaging</i> dan Gudang Bahan Baku.....	71
4.3.5.	Hasil Observasi Pada Gudang <i>Packaging</i> dan Gudang Bahan Baku	74
4.3.6.	Hasil Wawancara dengan Bagian Personalia	77
4.3.7.	Hasil Wawancara dengan Bagian <i>Research</i> <i>and Development</i>	79
4.3.8.	Hasil Wawancara dengan <i>General Manager</i>	81
4.3.9.	Hasil Atas Identifikasi Faktor-Faktor yang	

Menyebabkan Kecacatan Produk Melalui <i>Fishbone Diagram</i>	83
4.3.10. Hasil Perhitungan Besar Potensi Penjualan yang Hilang Pada Tahun 2019 Akibat PT. KAP Tidak dapat Menjual Produk Roti Tawar yang Cacat Dengan Harga Jual yang Seharusnya.....	94
4.3.10.1. Mengumpulkan Data Terkait Harga Jual yang Seharusnya dan Harga Jual Khusus Karena Cacat Pada Produk Roti Tawar Milik PT. KAP.....	94
4.3.10.2. Menghitung Besar Potensi Penjualan yang Hilang Selama Tahun 2019 Akibat PT. KAP Tidak dapat Menjual Produk Roti Tawar yang Catat Dengan Harga Jual yang Seharusnya	96
4.3.11. Biaya Kualitas Pada Produk Roti Tawar PT. KAP.....	110
4.4. <i>Development of Review Findings</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	111
4.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional Pada PT. KAP Dalam Upaya Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk	123
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	128
5.1. Kesimpulan	128
5.2. Saran	131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Data Jumlah Produksi dan Jumlah Produk Cacat Pada Produk Roti Tawar.....	48
Tabel 4.2. Besar Persentase Faktor yang Menyebabkan Kecacatan Produk Pada Produk Roti Tawar PT. KAP Berdasarkan Sifat <i>Controllable</i> dan <i>Uncontrollable</i>	91
Tabel 4.3. Daftar Harga Jual yang Seharusnya dan Daftar Harga Jual Karena Cacat Pada Seluruh Produk Roti Tawar Milik PT. KAP.....	95
Tabel 4.4. Perhitungan Besar Pontensi Penjualan yang Hilang Akibat PT. KAP Tidak Dapat Menjual Produk Roti Tawar yang Cacat Dengan Harga Jual yang Seharusnya.....	97

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. Empat Faktor Pada <i>Cause and Effect Diagram</i>	22
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	29
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. KAP.....	32
Gambar 4.1. <i>Cause and Effect Diagrams</i> Penyebab Kecacatan Produk Pada Produk Roti Tawar PT. KAP.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan *Chief Production*
- Lampiran 2 Hasil Observasi Pada Area Produksi Roti Tawar
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Bagian Pembelian Bahan *Packaging* dan Bahan Baku
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Bagian Gudang Bahan *Packaging* dan Gudang Bahan Baku
- Lampiran 5 Hasil Observasi Pada Gudang Bahan *Packaging* dan Gudang Bahan Baku
- Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Bagian Personalia PT. KAP
- Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Bagian *research and development*
- Lampiran 8 Hasil Wawancara dengan *general manager* PT. KAP
- Lampiran 9 Produk Roti Tawar yang Cacat

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berjalannya waktu, persaingan bisnis pada industri makanan yang berada di Indonesia sekarang ini semakin berkembang. Menurut data Badan Pusat Statistik pada triwulan III tahun 2019 tepatnya pada bulan September tahun 2019, industri makanan yang berada di Indonesia naik sebesar 0,58% dari bulan Juli 2019. Kondisi tersebut menandakan bahwa persaingan bisnis pada industri makanan yang berada di Indonesia semakin kompetitif. Sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan yang menjalankan bisnis pada industri makanan untuk dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya.

Dengan semakin banyaknya perusahaan manufaktur khususnya pada industri makanan, maka semakin banyak pula produk makanan alternatif yang ditawarkan kepada konsumen. Hal ini membuat konsumen lebih selektif dalam memilih dan membeli produk makanan. Oleh karena itu perusahaan manufaktur khususnya pada industri makanan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan menghasilkan produk makanan yang berkualitas baik dan memiliki harga jual yang dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Perusahaan manufaktur memiliki kegiatan utama yaitu memproduksi bahan baku menjadi bahan jadi atau setengah jadi, maka proses produksi dikatakan sebagai proses yang paling utama dan penting bagi perusahaan manufaktur. Alasan lainnya karena proses produksi sangat berpengaruh terhadap barang yang dihasilkan dan dijual kepada konsumen. Maka dari itu proses produksi harus berjalan secara efektif dan efisien.

Proses produksi dikatakan efektif jika produk yang dihasilkan berkualitas baik dan tidak terdapat produk cacat, sedangkan efisien diartikan bahwa proses produksi dapat menggunakan sumber daya yang ada dengan seoptimal mungkin untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik. Proses produksi dalam menghasilkan produk yang berkualitas baik dan tidak terdapat produk cacat dipengaruhi oleh berbagai aktivitas lainnya, seperti pembelian bahan baku,

penyimpanan bahan baku di gudang, pengambilan keputusan berupa pembelian mesin, pemilihan metode produksi, dan pemilihan karyawan di bagian produksi. Oleh karena itu, setiap aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi tersebut harus berjalan dengan baik, agar proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien, sehingga akhirnya dapat menghasilkan produk yang berkualitas baik dan tidak terdapat produk cacat.

PT. KAP merupakan perusahaan manufaktur pada industri makanan yang memproduksi kue dan roti yang berada di Kota Bandung. Produk roti tawar yang dihasilkan oleh PT. KAP sangat terkenal dikalangan masyarakat Kota Bandung dan sekitarnya, karena PT. KAP menawarkan beraneka ragam jenis roti tawar dengan harga yang terjangkau. PT. KAP merupakan perusahaan yang masih satu *group* dengan PT. AP, sehingga produk kue dan rotinya dipasarkan pada toko–toko yang dimiliki oleh PT. AP.

PT. KAP dalam memproduksi kue dan roti memiliki tujuan untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik dan tidak terdapat produk cacat. Akan tetapi PT. KAP masih dihadapkan pada permasalahan bahwa masih terdapat banyak produk cacat yang dihasilkan oleh PT. KAP khususnya pada produk roti tawar. Kecacatan produk tersebut ada yang disebabkan oleh mesin dan manusia. Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan potensi penjualan karena produk cacat tersebut pastinya tidak dapat dijual kepada konsumen.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan diatas, maka dirumuskan beberapa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku, proses produksi, pemilihan mesin, pemilihan karyawan produksi, dan pemilihan metode produksi pada PT. KAP selama ini?
2. Berapa banyak jumlah kecacatan produk pada produk roti tawar yang diproduksi oleh PT. KAP selama tahun 2019?
3. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan produk pada produk roti tawar yang diproduksi oleh PT. KAP?

4. Berapa besar potensi penjualan yang hilang pada tahun 2019 akibat PT. KAP tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang seharusnya?
5. Apa saja manfaat pemeriksaan operasional pada PT. KAP dalam upaya mengurangi jumlah kecacatan produk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, berikut ini merupakan tujuan yang ingin dicapai dari hasil pemeriksaan operasional pada PT. KAP dalam upaya mengurangi jumlah kecacatan produk:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku, proses produksi, pemilihan mesin, pemilihan karyawan produksi, dan pemilihan metode produksi pada PT. KAP selama ini.
2. Mengetahui jumlah kecacatan produk pada produk roti tawar yang diproduksi oleh PT. KAP selama tahun 2019.
3. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan produk pada produk roti tawar yang diproduksi oleh PT. KAP.
4. Mengetahui besar potensi penjualan yang hilang pada tahun 2019 akibat PT.KAP tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang seharusnya.
5. Menganalisis manfaat pemeriksaan operasional pada PT. KAP dalam upaya mengurangi jumlah kecacatan produk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini bagi pihak perusahaan dan pembaca adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini diharapkan PT. KAP dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan kecacatan produk pada proses produksi. Lalu agar PT. KAP dapat mengetahui besar potensi penjualan yang hilang pada tahun 2019 akibat PT. KAP tidak dapat menjual produk roti tawar yang cacat dengan harga jual yang

seharusnya. Hingga pada akhirnya penelitian ini berguna untuk memberikan rekomendasi bagi PT. KAP agar dapat melakukan perbaikan pada faktor-faktor yang dapat menyebabkan kecacatan produk pada proses produksi, sehingga pada akhirnya proses produksi roti tawar PT. KAP bisa berjalan lebih efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat terutama pada produk roti tawar.

2. Bagi pembaca

Harapan bagi pihak pembaca yaitu, pihak pembaca dapat semakin memahami tentang manfaat pemeriksaan operasional pada seluruh aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi untuk menemukan akar permasalahan yang menyebabkan kecacatan produk. Lalu pembaca pun dapat mengetahui tahap-tahap dari pemeriksaan operasional pada seluruh aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi dalam upaya mengurangi jumlah kecacatan produk, sehingga penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pihak pembaca jika hendak melakukan penelitian serupa pada perusahaan lain.

1.5. Kerangka Pemikiran

Persaingan pada industri makanan yang berada di Indonesia sekarang ini semakin berkembang. Hal tersebut menandakan bahwa industri makanan semakin kompetitif. Perusahaan yang menjalankan bisnis pada industri makanan harus memiliki keunggulan agar dapat bersaing. Menurut Kotler and Keller (2018:234) keunggulan kompetitif adalah keunggulan atas pesaing dengan cara memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen. Memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen dapat ditempuh oleh perusahaan manufaktur dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan harapan konsumen dan memiliki harga jual produk yang dapat bersaing dengan produk-produk alternatif lainnya.

Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang melakukan proses produksi untuk menghasilkan produk, yang nantinya produk tersebut dipasarkan kepada konsumen untuk memperoleh pendapatan bagi perusahaan. Proses produksi menurut Assauri (2008:105) adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada.

Tetapi sering kali proses produksi menghasilkan produk yang kualitasnya kurang baik atau tidak sesuai dengan harapan konsumen yang disebut sebagai produk cacat. Produk cacat terbagi menjadi 3 jenis yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* menurut Datar dan Rajan (2018:739) adalah unit produksi yang telah selesai diproduksi atau barang setengah jadi yang tidak memenuhi standar pelanggan sehingga tidak dapat dijual atau dijual dengan harga yang rendah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan standar yang diinginkan pelanggan tetapi dapat diperbaiki dan dijual sebagai barang yang berkualitas baik. Sedangkan *scrap* adalah sisa bahan yang tidak digunakan dari proses produksi. Produk *spoilage*, *rework*, dan *scrap* tentunya menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Menurut Datar dan Rajan (2018:740), produk *spoilage* dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal spoilage* adalah kecacatan yang pasti terjadi walaupun proses produksi perusahaan telah berjalan secara efisien. Sedangkan *abnormal spoilage* adalah kecacatan yang dapat dihindari melalui proses produksi yang efisien.

Produk cacat menurut Dewi, dkk (2015:111) merupakan unit yang selesai atau separuh selesai namun cacat dalam hal tertentu. Barang cacat tidak dapat diperbaiki, baik secara teknis maupun ekonomis. Kecacatan produk sering kali diakibatkan karena aktivitas di dalam proses produksi tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu semakin besar jumlah kecacatan produk maka perusahaan akan mengalami kerugian yang semakin besar pula.

Maka dari itu perusahaan memerlukan suatu tindakan untuk mengurangi jumlah produk cacat yang dapat merugikan. Salah satu tindakan yang dapat diambil oleh perusahaan yaitu dengan melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah sebuah proses untuk menganalisis operasi intern dan aktivitas-aktivitas untuk perbaikan secara positif dalam perbaikan berkelanjutan. Proses produksi dipengaruhi oleh aktivitas-aktivitas lainnya, seperti pembelian bahan baku, penyimpanan bahan baku di gudang, pengambilan keputusan berupa pembelian mesin, pemilihan metode produksi, dan pemilihan karyawan di bagian produksi. Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan operasional pada seluruh aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi.

Pemeriksaan operasional memiliki tujuan-tujuan yang positif bagi perusahaan. Tujuan pertama yaitu diharapkan pemeriksaan operasional membawa

perusahaan dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi. Tujuan kedua mengidentifikasi peluang yang ada untuk melakukan perbaikan, dan tujuan ketiga adalah untuk memberikan rekomendasi sebagai upaya melakukan perbaikan.

Menurut Reider (2002:39) pada pemeriksaan operasional terdapat 5 tahapan yaitu tahap *planning*, *work program*, *field work*, *development and review finding*, and *reporting*. Pada tahap *planning*, hal yang dilakukan adalah mengumpulkan informasi secara umum seperti informasi *internal control*, peraturan, metode dan prosedur operasi terkait aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan, informasi umum tentang perusahaan dan aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan lainnya yang ada di dalam perusahaan yang berguna untuk membantu merencanakan pemeriksaan awal. Tujuan dari tahap *planning* adalah untuk menetapkan area permasalahan (*critical area/critical problem*). Pada tahap *work program*, hal yang dilakukan adalah merancang program kerja pemeriksaan operasional pada aktivitas yang sudah ditentukan pada tahap *planning*. Pada tahap *field work*, hal yang dilakukan adalah menilai efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menemukan area mana yang memiliki masalah dan membutuhkan perbaikan. Tahap keempat adalah *development of review findings and recommendations*, dalam tahap ini hal yang dilakukan adalah mengembangkan dan mengelompokkan temuan dalam *field work* menjadi kondisi (*condition*), kriteria (*criteria*), efek (*effect*), dan penyebab (*cause*), lalu memberikan rekomendasi yang dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan permasalahannya. Tahap kelima adalah *reporting*, pada tahap ini hal yang dilakukan adalah melaporkan hasil temuan beserta rekomendasi yang berguna bagi pihak manajemen. Namun pada penelitian ini pemeriksaan operasional yang dilakukan hanya menggunakan empat tahap yaitu *planning*, *work program*, *field work*, *development of review findings and recommendations*, dikarenakan keterbatasan waktu penelitian.

Tahap *planning*, *work program*, *field work*, *development of review findings and recommendations* tersebut harus dilakukan secara berurutan agar dapat mengetahui masalah yang ada di dalam perusahaan sehingga pada akhirnya dapat memberikan rekomendasi yang tepat atas masalah tersebut. Perusahaan manufaktur memiliki kegiatan utama yaitu proses produksi, dan proses produksi selalu berkaitan atau berhubungan dengan aktivitas lainnya seperti pembelian bahan baku,

penyimpanan bahan baku di gudang, pengambilan keputusan berupa pembelian mesin, pemilihan metode produksi, dan pemilihan karyawan di bagian produksi. Maka dari itu pemeriksaan operasional ini berguna untuk melihat dan menilai seluruh aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi tersebut untuk menemukan akar permasalahan yang mengakibatkan kecacatan produk.

Dalam membantu perusahaan untuk menemukan temuan-temuan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengetahui berbagai aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi yang ada di dalam perusahaan, guna mengidentifikasi kelemahan apa saja yang berdampak signifikan bagi perusahaan (*critical problem*) atau apakah terdapat potensi masalah yang kemungkinan dapat terjadi dikemudian hari (*critical area*). Hasil identifikasi tersebut menjadi acuan untuk membuat rekomendasi bagi perusahaan agar dapat mengurangi jumlah kecacatan produk.

Cause and effect diagrams digunakan dalam pemeriksaan operasional ini. Menurut Datar dan Rajan (2018:775) *cause and effect diagram* merupakan diagram yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab masalah menggunakan diagram yang menyerupai tulang ikan. Dalam diagram tulang ikan terdapat empat faktor yang mempengaruhi kualitas produk yaitu manusia, mesin, metode, dan bahan baku. Diagram tulang ikan sangat membantu untuk melihat seluruh faktor yang berhubungan dengan proses produksi yang menyebabkan proses produksi menjadi tidak efektif dan efisien sehingga menghasilkan produk cacat. Dengan demikian rekomendasi yang diberikan dapat berguna bagi perusahaan agar dapat mengurangi jumlah kecacatan produk, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian yang besar akibat produk cacat.