

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENGURANGI
PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT. MJ)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

Oleh:
Revina Senjaya
2016130032

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 OF PRODUCTION
ACTIVITIES TO REDUCE DEFECTIVE PRODUCTS
(CASE STUDY ON PT. MJ)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By

Revina Senjaya

2016130032

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**



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP
AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK MENGURANGI
PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT.MJ)**

Oleh:

Revina Senjaya

2016130032

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 19 Juli 2020

Ketua Program Sarjana Akuntansi

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Sylvia', written over a horizontal line.

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

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Samuel', written over a horizontal line.

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Revina Senjaya
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 05 Mei 1998
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016130032
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa draf skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT. MJ)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya 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 seleyaknya 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 : 19 Juli 2020
Pembuat pernyataan :



(Revina Senjaya)

ABSTRAK

Industri garmen merupakan salah satu industri yang memiliki kontribusi yang besar yaitu 18,98% bagi perekonomian Indonesia. Industri ini juga merupakan salah satu industri yang memiliki pertumbuhan tertinggi di Indonesia. Seiring dengan pertumbuhannya yang tinggi, persaingan yang terjadi di industri garmen semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat terus bersaing dan bertahan di industri garmen. Perusahaan manufaktur memiliki banyak aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan operasi perusahaan. Salah satu aktivitas yang terpenting dalam perusahaan adalah aktivitas untuk mengolah *input* yang berupa bahan baku menjadi *output* yang berupa bahan jadi, yang biasa disebut dengan aktivitas produksi.

Pemeriksaan operasional merupakan proses mengevaluasi apakah kegiatan operasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan dengan efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional untuk perusahaan manufaktur berfokus pada aktivitas produksi karena aktivitas produksi merupakan aktivitas utama perusahaan. Produksi merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Tetapi kenyataannya, aktivitas produksi perusahaan dapat menghasilkan produk cacat dan membuktikan bahwa aktivitas produksi belum berjalan dengan efektif dan efisien.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan juga observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data perusahaan seperti struktur organisasi, *job description*, *standard operating procedure*, prosedur proses produksi, kertas kerja produk cacat selama satu tahun mulai dari Maret 2019 hingga Februari 2020, dan biaya *rework*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan studi lapangan dan studi literatur. Objek dari penelitian ini adalah aktivitas produksi di PT. MJ dengan tujuan untuk mengurangi produk cacat.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, telah ditemukan adanya masalah pada aktivitas produksi perusahaan yaitu adanya produk cacat yang jumlahnya melebihi batas toleransi. Akibat dari produk cacat tersebut, selama periode Maret 2019 sampai dengan Februari 2020, PT.MJ mengeluarkan biaya *rework* sebesar Rp.268.695.659,02 untuk produk cacat yang dapat diperbaiki dan mengalami penurunan laba sebesar Rp. 84.024.400,00 dan kerugian sebesar Rp. 42.105.000,00 akibat adanya produk cacat yang tidak dapat diperbaiki. Peneliti menemukan faktor-faktor penyebab produk cacat dan besar pengaruhnya terhadap produk cacat yaitu faktor *materials* berpengaruh 15%, *man* berpengaruh 30%, *methods* berpengaruh 45%, dan *machine* berpengaruh 10%. Oleh karena itu, ada beberapa rekomendasi yang diberikan kepada perusahaan yaitu melakukan evaluasi terhadap *supplier* secara rutin, negosiasi dan pemeriksaan lebih ketat untuk bahan baku, meningkatkan pengawasan terhadap karyawan, memberikan *workshop* singkat kepada karyawan, membuat *standard operating procedure*, membuat laporan pelanggaran karyawan, membuat sistem *reward and punishment*, membuat peraturan bahwa karyawan tidak boleh mengobrol dan produk cacat harus langsung diperbaiki, meningkatkan *maintenance* mesin, dan menambah karyawan bagian *quality assurance*.

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

ABSTRACT

The garment industry is one of the industry that has a large contribution which is 18,98% to the Indonesia's economy. This industry is also one of the industries that has the highest growth in Indonesia. Along with high growth, competition in the garment industry is increasing. Therefore, companies must have a competitive advantage in order to continue to compete and survive in the garment industry. Manufacturing companies have many activities in carrying out company operations. One of the most important activities in a company is an activity to process inputs in the form of raw materials into output in the form of finished goods, commonly referred as production activities.

Operational review is the process of evaluating whether the operational activities carried out by the company have been running effectively and efficiently. Operational review for manufacturing companies focuses on production activities because production activities are the main activity of the company. Production is an activity that aims to convert raw materials into finished goods. But in reality, the company's production activities can produce defective products and prove that production activities have not run effectively and efficiently.

The research method that used in this research is descriptive study. Source of data used comes from primary data and secondary data. Primary data obtained from interviews and observations. While secondary data is obtained from company data such as organizational structure, job description, standard operating procedures, production process procedures, defective working paper products for one year from March 2019 to February 2020, and rework costs. Data collection techniques used are field studies and literature studies. The object of this research is the production activity of PT. MJ with the aim to reduce defective products.

Based on operational review that have been carried out, it has been found that there is a problem with the company's production activities, namely the presence of defective products that exceeded the tolerance limit. As a result of these defective products, during the period March 2019 to February 2020, PT.MJ issued a rework fee of Rp.268.695.659,02 for defective products that could be repaired and decreased profit of Rp. 84,024,400.00 and a loss of Rp. 42.105.000,00 due to a defective product that cannot be repaired. Researchers found the factors that cause defective products and the large effect on defective products, namely material factors that influence 15%, man influence 30%, methods influence 45%, and machine influence 10%. Therefore there are some recommendations that given to the company, there are evaluating suppliers routinely, negotiating and checking more stringently for raw materials, increasing supervision of employees, giving short workshops to employees, making standard operating procedures, making employee violation reports, making reward systems and punishment, making a regulation that employees should not chat and defective products must be repaired immediately, increase machine maintenance, and increase the employee of quality assurance function.

Keywords: operational review, production activities, and defective products

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan perlindungannya sehingga peneliti dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Aktivitas Produksi Untuk Mengurangi Produk Cacat (Studi Kasus Pada PT. MJ)” dengan lancar. Penyusunan skripsi ini bertujuan sebagai syarat untuk kelulusan dan mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini tentu saja belum sempurna dan masih banyak kekurangan. Namun, dengan adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat selesai dengan lancar. Maka dari itu, pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yaitu papa dan mama yang selalu memberikan doa, perhatian, kasih sayang, dan dukungan moral maupun materil yang terbaik untuk peneliti hingga saat ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, bantuan, dukungan, dan ilmu sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E M, SE., SH., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Muliawati, SE., M.Si., Ak selaku dosen wali. Terima kasih atas waktu dan bimbingannya dalam proses perkuliahan dan perwalian.
5. Ibu Haryani Chandra, SE., M.Ak selaku dosen pembimbing Fellowship 2017/2018 yang telah membantu dalam membimbing kegiatan Fellowship 2017/2018.
6. Para dosen penguji pada sidang sarjana Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.
7. Seluruh dosen pengajar di Program Studi Akuntansi, Fakultas Eknomi, Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu dan dukungan kepada peneliti selama proses perkuliahan.

8. Ibu Atmi dan Ibu Yuli dan seluruh pihak dari PT.MJ yang telah membantu peneliti dalam mengumpulkan data, memberikan izin tempat, dan juga waktu untuk melakukan penelitian.
9. Ibu Lily dan Ibu Indrawati yang telah membantu peneliti dalam mencari tempat penelitian dan membantu mengantar peneliti untuk menemui pihak perusahaan.
10. Rahayu, Jesslyn, Catherine, dan Gabriella selaku sahabat peneliti dan teman seperjuangan kuliah yang selalu membantu dan memberikan dukungan, masukan, dan perhatian kepada peneliti selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi, serta menjadi tempat berkeluh kesah selama perkuliahan.
11. Rista, Nadya, dan Nessya selaku sahabat peneliti yang selalu memberikan dukungan, candaan, dan menjadi tempat berkeluh kesah selama proses penyusunan skripsi dan perkuliahan.
12. Teman-teman Pengurus Himpunan Mahasiswa Program Studi Akuntansi Periode 2017/2018 yang telah memberikan kesempatan, pelajaran, dan pengalaman yang berharga kepada peneliti selama menjadi pengurus selama satu periode.
13. Teman-teman Angkatan 2016 yang telah membantu peneliti dalam melakukan banyak hal pada proses perkuliahan.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.

Peneliti menyadari banyaknya kekurangan pada penyusunan skripsi ini. Maka dari itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Peneliti juga meminta maaf jika ada hal-hal yang kurang berkenan di dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi seluruh pihak yang membaca skripsi ini.

Bandung, 29 Juni 2020



Revina Senjaya

DAFTAR ISI

	hal
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Pemeriksaan.....	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	7
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	7
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	8
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	8
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	16
2.2.6. Jenis Pemeriksaan Operasional.....	17
2.2.7. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	17
2.3. Aktivitas Produksi.....	18
2.3.1. Pengertian Produksi	19
2.3.2. Fungsi Produksi.....	19
2.3.3. Perencanaan Produksi	20
2.3.4. Proses Produksi	21
2.3.5. Pengawasan Produksi.....	24

2.4. Produk Cacat.....	25
2.4.1. Pengertian Produk Cacat	25
2.4.2. <i>Spoilage, Rework, Scrap</i>	25
2.5. <i>Cause-and-effect Diagrams</i>	26
2.5.1. Pengertian <i>Cause-and-effect Diagrams</i>	27
2.5.2. Faktor-Faktor Penyebab Masalah Kualitas Dalam <i>Cause-and-effect Diagrams</i>	27
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.1.1. Sumber Data.....	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	32
3.1.4. Kerangka Penelitian	32
3.2. Objek Penelitian.....	36
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan	36
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	37
3.2.3. Struktur Organisasi Perusahaan	38
3.2.4. Deskripsi Pekerjaan.....	39
3.2.5. Gambaran Proses Produksi Pakaian.....	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	55
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	62
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan)	106
4.3.1. Hasil wawancara dengan manajer produksi terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, informasi umum mengenai proses produksi kemeja dan celana formal, serta produk cacat	106
4.3.2. Hasil wawancara dengan karyawan bagian produksi yaitu karyawan bagian <i>cutting</i> , jahit, <i>finishing</i> , dan pengawas lapangan terkait dengan proses produksi yang dilakukan.....	114
4.3.3. Hasil wawancara dengan bagian <i>quality assurance</i> mengenai pemeriksaan kualitas produk pada dan produk cacat.....	120

4.3.4. Hasil observasi secara langsung pada aktivitas produksi PT. MJ terkait dengan aktivitas produksi yang dilakukan dan juga produk cacat	125
4.3.5. Memahami dan menganalisis faktor-faktor penyebab produk cacat dengan menggunakan <i>cause-and-effect diagrams</i>	132
4.4. <i>Development of findings and recommendation phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	150
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Produk Cacat.....	165
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	170
5.1. Kesimpulan.....	170
5.2. Saran	172
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 4.1. Persentase Jumlah Produk Cacat Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	59
Tabel 4.2. Persentase Jumlah Produk Cacat Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	59
Tabel 4.3. Jumlah Produk Cacat yang Dapat Diperbaiki Perusahaan Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	64
Tabel 4.4. Jumlah Produk Cacat yang Dapat Diperbaiki Perusahaan Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	65
Tabel 4.5. Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat Diperbaiki Perusahaan Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	68
Tabel 4.6. Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat Diperbaiki Perusahaan Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	69
Tabel 4.7. Biaya Tambahan Benang Jahit Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian Jahit Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	72
Tabel 4.8. Biaya Tambahan Benang Jahit Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian Jahit Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	73
Tabel 4.9. Biaya Tambahan Listrik Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020 Untuk Kemeja Formal.....	77
Tabel 4.10. Biaya Tambahan Listrik Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020 Untuk Celana Formal.....	78
Tabel 4.11. Biaya Tambahan Tenaga Kerja Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020 Untuk Kemeja Formal.....	83
Tabel 4.12. Biaya Tambahan Tenaga Kerja Untuk Proses <i>Rework</i> Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020 Untuk Celana Formal.....	84
Tabel 4.13. Biaya Tambahan Kain Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian Jahit Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	86
Tabel 4.14. Biaya Tambahan Kain Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian Jahit Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	86
Tabel 4.15. Biaya Tambahan Kancing Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian <i>Finishing</i> Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	88

Tabel 4.16.	Biaya Tambahan Kancing Untuk Proses <i>Rework</i> Bagian <i>Finishing</i> Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	89
Tabel 4.17.	Total Biaya Tambahan Perusahaan Akibat <i>Rework</i> Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	91
Tabel 4.18.	Total Biaya Tambahan Perusahaan Akibat <i>Rework</i> Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	92
Tabel 4.18.	Total Biaya Tambahan Perusahaan Akibat <i>Rework</i> Untuk Kemeja dan Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	93
Tabel 4.20.	Total Penurunan Laba Akibat Produk Layak Jual Untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	95
Tabel 4.21.	Total Penurunan Laba Akibat Produk Layak Jual Untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	96
Tabel 4.22.	Total Penurunan Laba Akibat Produk Layak Jual Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	97
Tabel 4.23.	Kerugian Akibat Adanya Produk Layak Sumbang untuk Kemeja Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	99
Tabel 4.24.	Kerugian Akibat Adanya Produk Layak Sumbang untuk Celana Formal Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	100
Tabel 4.25.	Total Kerugian Akibat Adanya Produk Layak Sumbang Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	101
Tabel 4.26.	Total Penurunan Laba dan Kerugian Perusahaan Atas Produk Cacat Periode Maret 2019 Sampai Februari 2020.....	102
Tabel 4.27.	Faktor-Faktor Penyebab Produk Cacat Berdasarkan Sifatnya.....	145
Tabel 4.28.	Jumlah Produk Cacat Berdasarkan Faktor Penyebab Cacat Selama Setahun Untuk Kemeja Formal.....	148
Tabel 4.29.	Jumlah Produk Cacat Berdasarkan Faktor Penyebab Cacat Selama Setahun Untuk Celana Formal.....	149

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 2.1. Contoh <i>Cause-and-Effect Diagrams</i> Untuk <i>Fuzzy and Unclear Photocopies at Photon Corporation</i>	28
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. MJ.....	38
Gambar 3.3. Tahapan Proses Produksi PT. MJ.....	54
Gambar 4.1. <i>Cause-and-effect Diagrams</i> Terkait Produk Cacat PT. MJ.....	144

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Hasil Wawancara Tahap *Planning* Kepada Manajer Pabrik
- LAMPIRAN 2 Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi Terkait dengan Tanggung Jawabnya, Informasi Umum Proses Produksi Pakaian Formal, dan Produk Cacat
- LAMPIRAN 3 Hasil Wawancara dengan Karyawan Produksi Terkait dengan Proses Produksi yang Dilakukan
- LAMPIRAN 4 Hasil Wawancara dengan Bagian *Quality Assurance* Mengenai Peranannya dalam Proses Produksi dan Produk Cacat
- LAMPIRAN 5 Hasil Observasi Terkait Aktivitas Produksi dan Produk Cacat Tahap *Field Work* PT. MJ
- LAMPIRAN 6 Perhitungan Penurunan Laba Akibat Adanya Produk Layak Jual Kemeja Formal
- LAMPIRAN 7 Perhitungan Penurunan Laba Akibat Adanya Produk Layak Jual Celana Formal
- LAMPIRAN 8 Perhitungan Harga Pokok Penjualan
- LAMPIRAN 9 Contoh Rekomendasi Laporan Pelanggaran Karyawan
- LAMPIRAN 10 Contoh Rekomendasi Pemberian Sanksi Untuk Karyawan
- LAMPIRAN 11 Contoh Rekomendasi *Standard Operating Procedure* Produksi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri garmen merupakan salah satu industri yang memiliki kontribusi yang besar bagi perekonomian Indonesia. Industri ini juga merupakan salah satu industri yang memiliki pertumbuhan tertinggi di Indonesia. Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, pertumbuhan industri ini mencapai 18,98 persen¹. Seiring dengan pertumbuhannya yang tinggi, persaingan yang terjadi di industri garmen semakin meningkat. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya perusahaan baru yang muncul dan berkembang pada industri ini. Pesaing pada industri ini tidak hanya berasal dari dalam negeri, tetapi juga berasal dari luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat terus bersaing dan bertahan di industri garmen.

Perusahaan manufaktur memiliki banyak aktivitas yang dilakukan dalam menjalankan operasi perusahaan. Salah satu aktivitas yang terpenting dalam perusahaan adalah aktivitas untuk mengolah *input* yang berupa bahan baku menjadi *output* yang berupa bahan jadi, yang biasa disebut dengan aktivitas produksi. Barang jadi tersebut kemudian dijual dan didistribusikan ke pelanggan. Namun, terkadang aktivitas produksi berjalan dengan kurang efektif dan efisien sehingga berakibat pada timbulnya kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan dan juga dapat menurunkan citra perusahaan di mata pelanggan.

Produk cacat bisa menjadi salah satu indikator untuk mengukur apakah aktivitas produksi sudah efektif dan efisien. Jumlah produk cacat yang besar menandakan bahwa aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum efektif dan efisien. Produk cacat yang dihasilkan tidak dapat dijual dengan harga yang normal, sehingga perusahaan harus melakukan pengerjaan ulang untuk produk tersebut. Adanya pengerjaan ulang membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih seperti biaya bahan baku untuk mengganti bahan baku yang rusak, biaya tenaga kerja

¹ <https://www.kemenerin.go.id/artikel/20666/Lampau-18-Persen,-Industri-Tekstil-dan-Pakaian-Tumbuh-Paling-Tinggi>

untuk jam kerja lembur karyawan yang digunakan untuk pengerjaan ulang , dan biaya produksi tidak langsung seperti biaya listrik untuk memperbaiki produk cacat. Sehingga, hal ini menimbulkan penurunan laba dan bahkan kerugian bagi perusahaan.

PT. MJ merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan pakaian dimulai dari pembuatan bahan jadi berupa benang hingga barang jadi berupa pakaian. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki beberapa merk seperti C dan AS. Perusahaan ini menghasilkan produk berupa pakaian denim, kasual, dan formal untuk pria, wanita, dan anak-anak, dan juga *accessories* seperti dasi dan topi. PT. MJ juga memiliki kapasitas produksi yang besar, yaitu 300.000 unit per bulan, sehingga perusahaan mampu untuk menerima banyak *special order* dari berbagai pihak mulai dari perusahaan-perusahaan nasional hingga perusahaan menengah dan kecil. Dalam kegiatan operasinya, PT. MJ membuat produk dengan model dan jenis produk yang sesuai dengan pesanan dan juga melakukan produksi rutin untuk produk yang langsung di jual ke pelanggan melalui retail dan toko-toko resmi.

Aktivitas produksi dari PT. MJ masih belum sepenuhnya efektif dan efisien. PT. MJ seringkali menghasilkan produk cacat yang banyak dari aktivitas produksinya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya aktivitas produksi yang belum efektif dan efisien dalam perusahaan. Aktivitas produksi yang belum efektif dan efisien secara terus menerus menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk *rework* produk cacat yang dapat diperbaiki dan juga perusahaan harus menanggung kerugian dan penurunan laba yang cukup besar.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan adanya produk cacat yang dihasilkan perusahaan?
2. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dengan adanya produk cacat dari aktivitas produksi perusahaan?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi produk cacat yang dihasilkan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan adanya produk cacat yang dihasilkan dari aktivitas produksi perusahaan.
2. Mengetahui dampak yang ditimbulkan dengan adanya produk cacat dari aktivitas produksi perusahaan.
3. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi produk cacat yang dihasilkan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman mengenai aktivitas produksi yang ada dalam industri garmen serta mengetahui bagaimana mengimplementasikan teori-teori pemeriksaan operasional yang telah didapatkan dalam dunia perkuliahan agar dapat diimplementasikan di kehidupan nyata.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan pemeriksaan operasional kepada perusahaan. Pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi ini diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi pada aktivitas produksi perusahaan dan mencapai aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional ini juga diharapkan dapat membantu proses evaluasi dari kelemahan-kelemahan yang ada pada aktivitas produksi perusahaan.

3. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan pemeriksaan operasional kepada pembaca dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk memberikan gambaran dan wawasan kepada pembaca mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi dalam industri garmen dan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian yang dilakukan selanjutnya.

1.5. Kerangka Penelitian

Industri garmen merupakan salah satu industri yang memiliki persaingan yang ketat. Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di industri ini harus memiliki *competitive advantage* agar dapat terus bersaing dan bertahan di industri ini. Menurut Kotler dan Keller (2018:234), *competitive advantage* merupakan strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan tertentu sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu cara untuk memiliki *competitive advantage* adalah dengan mengelola kegiatan operasi dengan efektif dan efisien sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Bagi perusahaan manufaktur terutama di industri garmen, salah satu aktivitas yang terpenting adalah aktivitas produksi karena inti utama dari perusahaan manufaktur adalah menghasilkan atau memproduksi suatu produk. Sehingga penting bagi suatu perusahaan untuk memiliki aktivitas produksi yang efektif dan efisien. Menurut Fahmi (2012:2), produksi merupakan suatu produk yang dihasilkan perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa dalam suatu periode waktu tertentu yang dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan.

Produk cacat yang dihasilkan dapat menandakan bahwa aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya efektif dan efisien. Menurut Hansen dan Mowen (2009:271), produk cacat yaitu produk yang dihasilkan dari proses produksi, produk tersebut tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Menurut Datar dan Rajan (2018:719), permasalahan mengenai kualitas produk yang timbul dalam aktivitas produksi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* merupakan barang jadi maupun barang setengah jadi yang tidak memiliki spesifikasi yang sesuai dengan keinginan pelanggan. *Spoilage* dalam perusahaan manufaktur dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal Spoilage* merupakan *spoilage* yang pasti terjadi pada aktivitas produksi walaupun aktivitas tersebut telah efisien. Sedangkan *abnormal spoilage* merupakan *spoilage* yang hanya timbul pada aktivitas produksi yang belum efisien.

Rework merupakan produk baik barang jadi maupun barang setengah jadi yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan tetapi dapat diperbaiki dan menjadi barang yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Sedangkan *scrap* merupakan sisa bahan yang tidak digunakan dalam aktivitas produksi. *Scrap* sendiri sebenarnya bisa dijual, namun harga jualnya tergolong sangat rendah.

Dalam mengidentifikasi faktor penyebab kecacatan produk, dapat digunakan sebuah alat yang bernama *cause-and-effect diagrams* atau yang biasa dikenal dengan *fish-bone diagram*. Menurut Heizer dan Render (2017:233), *Fish-bone diagrams* merupakan teknik skematik yang digunakan untuk mengidentifikasi apa saja yang dapat menjadi penyebab masalah. Terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan operasi perusahaan tidak efektif dan efisien, yaitu: faktor bahan (*material*), faktor metode (*method*), faktor manusia (*man*), dan faktor mesin (*machine*).

Untuk mengetahui apakah aktivitas produksi suatu perusahaan sudah efektif dan efisien atau belum, harus dilakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional merupakan suatu proses analisis aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang bermasalah dalam perusahaan agar dapat dilakukan perbaikan terus menerus. Manfaat dari pemeriksaan operasional ini adalah menemukan penyebab dari masalah yang dihadapi, mengetahui dampak dari operasi perusahaan yang belum efektif dan efisien, serta menciptakan rekomendasi untuk membantu proses perbaikan. Menurut Reider (2002:20-22), efektif merupakan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisien merupakan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan menggunakan sumber daya wajar.

Menurut Reider (2002:39), pemeriksaan operasional memiliki lima tahapan penting yang harus dilakukan, yaitu:

1. Tahap Perencanaan (*Planning Phase*)

Pada tahap ini, dilakukan pengumpulan informasi mengenai perusahaan dan aktivitas operasinya secara umum. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dalam penentuan masalah-masalah apa saja yang ada di perusahaan.

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

Pada tahap ini, dilakukan persiapan program-program kerja atau rancangan kerja pada pemeriksaan operasional atas aktivitas yang diperiksa agar pemeriksaan operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien.

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

Pada tahap ini, dilakukan pemeriksaan operasional dan analisis secara langsung menuju ke lapangan sesuai dengan rancangan kerja yang telah disusun atas aktivitas yang ada di dalam perusahaan.

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

Pada tahap ini, dilakukan pengembangan atas temuan-temuan spesifik yang didapatkan selama penelitian lapangan yang berkaitan dengan:

Kondisi : Apa yang ditemukan?

Kriteria : Apa yang seharusnya terjadi?

Penyebab : Mengapa hal tersebut bisa terjadi?

Akibat : Apa akibat yang ditimbulkan oleh hal tersebut?

Rekomendasi : Apa yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki keadaan?

5. Tahap Pelaporan (*Reporting Phase*)

Pada tahap ini dibuat laporan hasil kegiatan pemeriksaan operasional dan menyajikannya kepada perusahaan sebagai hasil rekomendasi untuk melakukan perbaikan dan pengembangan.

Semua tahapan tersebut harus dilakukan dengan baik agar pemeriksaan operasional dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Dengan melakukan lima tahap pemeriksaan operasional ini, diharapkan dapat ditemukan faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan yang terjadi pada aktivitas produksi perusahaan dan rekomendasi terkait dengan permasalahan tersebut. Melalui rekomendasi yang diberikan, diharapkan perusahaan dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan serta mengurangi kerugian yang terjadi akibat produk cacat tersebut.