

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN
KECACATAN PRODUK
(Studi Kasus Pada PT. FGG)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Michael Raharjo
2012130026

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)
BANDUNG
2017

OPERATIONAL REVIEW ON PLANNING AND CONTROLLING OF
PRODUCTION PROCESS IN ORDER TO DECREASE PRODUCT DEFECT

(Study Case at PT. FGG)



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
Of a Bachelor Degree in Economics

By:

Michael Raharjo

2012130026

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(Accredited based on the Degree of BAN-PT

No. 277/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN
KECACATAN PRODUK
(Studi kasus Pada PT. FGG)

Oleh:

Michael Raharjo

2012130026

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE.,MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE.,MM., Ak.



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Michael Raharjo
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 12 Juli 1994
Nomor Pokok : 2012130026
Program Studi : S1 Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Judul

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN
KECACATAN PRODUK
(Studi Kasus Pada PT. FGG)

dengan,

Pembimbing : Bapak Samuel Wirawan, SE.,MM., Ak.

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 : 11 Januari 2017

Pembuat Pernyataan : Michael Raharjo



Michael Raharjo

ABSTRAK

Perusahaan bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi beberapa jenis mebel (*roomset* dan *kitchenset*), seperti meja belajar, rak televisi, lemari pakaian, rak sepatu dan tempat tidur dengan kurang lebih 60 tipe produk mebel. Mebel diproduksi menggunakan sistem *knockdown* dan terbuat dari bahan baku *particle board* dan *medium density fibreboard*. Perusahaan sampai saat ini masih mengalami permasalahan pada perencanaan dan pengendalian proses produksi sehingga seringkali ditemukan produk cacat yang membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya *rework* terhadap produk tersebut. Pemeriksaan operasional diperlukan untuk mengetahui faktor penyebab kecacatan produk.

Pemeriksaan operasional adalah proses pemeriksaan yang dilakukan secara teratur dan sistematis terhadap operasi dan aktivitas intern perusahaan untuk memberikan penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi perusahaan dengan membandingkan standar pengukuran kinerja dengan aktivitas yang akan diukur dan kemudian memberikan rekomendasi yang disampaikan kepada *stakeholders*. Pemeriksaan operasional dilakukan terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi di mana perencanaan dan pengendalian produksi adalah proses penetapan kegiatan-kegiatan produksi dan pengawasan proses dan hasil produksi agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive study*. Sumber data yang digunakan berupa data primer, seperti hasil observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder, seperti dokumen rencana produksi, *order* produksi, *worksheet* produksi dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis kualitatif mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi dan faktor-faktor penyebab kecacatan produk serta analisis kuantitatif untuk menghitung jumlah produk cacat, jumlah komponen produk yang cacat dan biaya *rework* untuk memperbaiki komponen produk cacat. Objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi. Sedangkan lokasi penelitian adalah PT. FGG.

Dari beberapa tipe produk mebel yang diproduksi perusahaan, diambil *sample* lima tipe produk, yaitu RTV-0801, LPC-22, LPC-29, LPC-32 dan LPC-39. Berdasarkan data dari bulan November 2015 hingga April 2016, perusahaan memproduksi lima tipe produk mebel tersebut dengan total produk sebesar 43.653 unit dan 1.070 unit produk (2,45%) mengalami kecacatan. Dari kelima tipe produk yang paling banyak diproduksi oleh perusahaan, dapat diketahui bahwa total jumlah kecacatan komponen adalah sebesar 2.071 buah (6,18%) dari sekitar 33.528 buah komponen yang diproduksi. Komponen yang paling banyak mengalami kecacatan pada tipe produk RTV-0801, LPC-22, LPC-29, LPC-39 adalah komponen samping (SP1/2) dan komponen pintu (P1/2) di mana jenis kecacatan yang dialami oleh komponen tersebut adalah lubang bor terbalik antara lubang yang dimaksudkan untuk engsel dan kunci. Pada komponen P1/2 yang terdapat pada tipe produk RTV-0801 biasanya mengalami kecacatan berupa *edging* yang mengelupas. Pada tipe produk LPC-32, komponen yang banyak mengalami kecacatan adalah komponen laci (L1/2/3/4) di mana jenis kecacatan yang biasanya terjadi, seperti *particle board* patah, *foil* beda motif, *foil* mengelupas, dan produk yang tergores. Total biaya *rework* terhadap kelima tipe produk tersebut adalah sebesar Rp. 39.968.800,00 (0,26%) dari total biaya produksi.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, terdapat beberapa rekomendasi yang diajukan oleh peneliti untuk mengatasi permasalahan dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan kecacatan, yaitu menetapkan bagian PPIC agar bertanggungjawab dalam melakukan pengawasan *inventory* dan ada pembagian peran di antara staf pengendalian kualitas untuk melakukan pengawasan terhadap proses produksi agar berjalan secara efektif dan efisien.

Kata kunci : pemeriksaan, perencanaan, pengendalian, produksi, dan kecacatan

ABSTRACT

The manufacturing company produced several kinds of furniture (roomset and kitchenset) such as desk, television shelf, wardrobe, shoe rack and bed within approximately 60 type of products. However, company remain has some problems related its planning and controlling of production process so defect products have being found many times and cause additional rework cost to company. Operational review is being required to discover the cause factors of defect products.

Operational review is review process which has to be performed regularly and systematically on operation and other internal activities in order to assess company's effectiveness and efficiency with compares between performance measurement standards and the activities that being measured and then provide recommendation to stakeholders. Operational review is being performed on planning and controlling of production process which is determination process of production activities and supervision of production process and the result in order to achieve company objective.

This research used descriptive study. Sources of data used are primary data, such as observation and interview results and secondary data, such as production plan documents, production order, production worksheet and so on. Data collection techniques used are field studies and studies of literature. Data processing techniques are qualitative data analysis related to planning and controlling of production process and the cause factors of defect products and quantitative data analysis, such as calculating total defect of products, total defect of components of products and total rework cost to fix the defect of components of products. The object of this research is operational review on planning and controlling of production process. The location of this research is PT. FGG.

There are several type of furniture products produced by company, five samples of those products have been taken based on the most produced products, such as RTV-0801, LPC-22, LPC-29, LPC-32 dan LPC-39. Based on data from November 2015 until April 2016, company produced those five type of products with total 43.653 units which from those products, there are 1.070 defect units (2,45%). Based on five type of products that most produced, there are 2.071 defect component units (6,18%) from around 33.528 component units produced. Most defect components on RTV-0801, LPC-22, LPC-29, LPC-39 are side component (SP1/2) and door component (P1/2) which kind of defect is drill hole reversed between hole that meant to be door hinge and door key. On P1/2 components of RTV-0801, usual kind of defect is edging layer peeled. On LPC-32, the most defect component is L1/2/3/4 which some kinds of defect are broken particle board, different motif of foil, foil peeled, product scratched. Total rework cost that has been spent by company is IDR 39.968.800,00 (0,26%) of total manufacturing cost.

Based on result of operational review, there are some recommendations that submitted by researcher to solve the problems about planning and controlling of production process in order to decrease defect product, such as determining responsibility of PPIC to perform supervision of inventory and dividing role of quality control staff to supervise production process effectively and efficiently.

Keywords : review, planning, controlling, production, and defect

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih pertama-tama peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan dan bimbinganNya dalam penulisan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul **“Pemeriksaan Operasional Terhadap Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi dalam Upaya Menekan Kecacatan Produk (Studi Kasus Pada PT. FGG)”** diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini. Peneliti menyampaikan terima kasih kepada :

1. Keluarga peneliti, yaitu Papah Dr. Hendra Gunawan, Mamah Lucy diani, S.H., Cici Stephanie, SE., Dede Stephen Raharjo yang selama ini telah memberikan dukungan secara moral dan materiil, memberi nasihat dan semangat kepada peneliti sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Keluarga dekat peneliti, yaitu Empe Frans, Ci Findie, Embo Susyani, Ko Hau-hau yang turut memberikan semangat dan dukungan tak terhingga kepada peneliti.
3. Ketua Program Studi Akuntansi, Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.
4. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi audit manajemen yang dengan sabar memberikan nasihat, mengoreksi dan mengarahkan peneliti dalam menulis skripsi ini selama hampir satu tahun.
5. Ibu Sylvia Kumala Dewi, SE., MBA., Ibu Puji Astuti Rahayu, SE., M.Ak., Ak. dan Ibu Damajanti Tanumihardja, Dra., M.Ak., Ak. selaku dosen wali peneliti yang sudah memberikan saran dan arahan selama peneliti menjalani masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi UNPAR.
6. Para dosen penguji sidang sarjana.
7. Para dosen mata kuliah yang pernah memberikan ilmu dan pengajaran kepada peneliti selama peneliti menjalani perkuliahan di UNPAR.
8. Para *staff* tata usaha dan seluruh *staff* yang sudah turut memberikan bantuan kepada peneliti selama di Fakultas Ekonomi UNPAR.

9. Bapak Sigit, Bapak Didi, Bapak Wawan, Bapak Sonson dan seluruh pihak PT. FGG yang telah bersedia membantu peneliti dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
10. Sahabat peneliti dari sejak SMA, yaitu Natasya Livia dan Michael Tansy yang tidak pernah berhenti untuk memberikan semangat kepada peneliti.
11. Teman-teman terdekat peneliti dari grup “Stitch”, yaitu Aditya, SE., Albert, Dea, Shierly, SE., Erlin, Shirley, Martin, Yapi, dari grup “Sexy”, yaitu Audrey, SE., Elisabeth, SE., Andrew, Elvin, Jesslyn, SE., Kenny, SE., Lanna, Milka, SE., Rina, SE., Ryan, Yeni, SE., dari grup “Korea”, yaitu Sheryl, S.Ab, Andri, S.Ip, Bella, Stella, Chupank, Derian, Michelle, Vania, dan dari grup “Naughty boy from skygarden”, yaitu Adriel, Anin, Icha, Ico, Kara, Meli, Sisi, Stacey yang telah memberikan semangat serta membuat kehidupan perkuliahan penuh warna dan senyum.
12. Teman-teman yang menemani peneliti selama kuliah, yaitu Bena, Erlangga, Reza, Beni, Bacin serta tim futsal “Kemem” yang selalu mendaftar, tetapi tidak pernah lolos dari kualifikasi grup, yaitu Dika, SE., Aldri, Darmadi, SE., Edu, Marco, Nelson, Nicholas Arya, Nicola, Patrick, Resadhatu, Rivaldi, SE., Roy, Owen, SE., Yefta, SE., dan Yoshua.
13. Para teman seperjuangan yang telah menempuh skripsi bersama-sama dengan senyum bahagia yang bercampur sedih dan kecewa selama hampir 1 tahun, yaitu Yapi, Yovita, Cynthia, Ryan, Elvin, Dea.
14. Rekan mentor 2015, yaitu Cindy Witama beserta anggota kelompok tujuh, yaitu Christine, Adit, Andrian, Bagas, Gaby, Lily, Randy, Richa, dan anggota kelompok tujuh yang tidak bisa disebutkan satu-satu.
15. Para teman seperjuangan TNT dari divisi “Pom-pom boys” dan rekan acara “Accounting Blood Donation 2013-2014” serta teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu-satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran dari para pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Peneliti juga berharap skripsi ini dapat bermanfaat dalam memberikan wawasan kepada pembaca tentang pemeriksaan operasional, perencanaan dan pengendalian proses produksi.

Bandung, 11 Januari 2017

Michael Raharjo

DAFTAR ISI

	hal
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan	10
2.2. Pemeriksaan Operasional	11
2.2.1. Definisi Pemeriksaan Operasional	11
2.2.2. Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomis	13
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional	14
2.2.4. Ruang Lingkup Pemeriksaan Operasional	15
2.2.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional	16
2.2.6. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dengan Pemeriksaan Keuangan	17
2.2.7. Kriteria Pemeriksaan Operasional	18
2.2.8. Tahapan Pemeriksaan Operasional	20
2.3. Proses Produksi	25
2.3.1. Pengertian Proses Produksi	25
2.3.2. Jenis-jenis Proses Produksi	26

2.3.3.	Kekurangan dan Kelebihan dari Masing-masing Jenis Proses Produksi	27
2.4.	Perencanaan Produksi	29
2.4.1.	Definisi Perencanaan Produksi	29
2.4.2.	Tujuan Perencanaan Produksi	30
2.4.3.	Jenis-jenis Perencanaan Produksi	30
2.4.4.	Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan Produksi	31
2.5.	Pengendalian Produksi	33
2.5.1.	Definisi Pengendalian Produksi	33
2.5.2.	Manfaat Pengendalian Produksi	34
2.5.3.	Fungsi dan Kegiatan Pengendalian Produksi	34
2.6.	Perencanaan dan Pengendalian Produksi	37
2.6.1.	Definisi Perencanaan dan Pengendalian Produksi	37
2.6.2.	Maksud dan Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Produksi	38
2.7.	Produk Cacat	38
2.7.1.	Definisi <i>Spoilage</i> , <i>Rework</i> , dan <i>Scrap</i>	38
2.7.2.	Jenis-jenis dari <i>Spoilage</i>	39
2.8.	<i>Cause and Effect Diagram</i>	40
2.8.1.	Definisi <i>Cause and Effect Diagram</i>	40
2.8.2.	Faktor-faktor Penyebab Masalah Kualitas dalam <i>Cause and Effect Diagram</i>	41
BAB 3.	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	42
3.1.	Metode Penelitian	42
3.1.1.	Sumber Data	42
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	43
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	45
3.1.4.	Kerangka Penelitian	46
3.2.	Objek Penelitian	50
3.2.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	50
3.2.2.	Struktur Organisasi	51

3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	52
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi	59
BAB 4. PEMBAHASAN	61
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>)	62
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>).....	65
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	67
4.3.1. Wawancara dengan manajer operasi mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi	68
4.3.2. Observasi terhadap upaya yang dilakukan untuk menekan kecacatan produk.....	81
4.3.3. Wawancara dengan kepala produksi mengenai kecacatan produk yang terjadi dan perhitungan persentase jumlah kecacatan produk.....	95
4.3.4 Wawancara dengan kepala <i>quality control</i> mengenai kecacatan komponen produk dan perhitungan persentase kecacatan komponen produk.....	101
4.3.5. Analisis kualitatif terhadap pemakaian bahan baku yang berlebih untuk melakukan <i>rework</i>	110
4.3.6. Perhitungan dan analisis biaya <i>rework</i> produk yang mengalami kecacatan	123
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i>) ..	129
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi dalam Upaya Menekan Kecacatan Produk	151
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	155
5.1. Kesimpulan	155
5.2. Saran.....	160
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 2.1. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan	17
Tabel 4.1. Kecacatan produk bulan November 2015 dan Desember 2015	97
Tabel 4.2. Kecacatan produk bulan Januari 2016 dan Februari 2016	98
Tabel 4.3. Kecacatan produk bulan Maret 2016 dan April 2016	99
Tabel 4.4. Total jumlah kecacatan produk bulan November 2015 - April 2016	100
Tabel 4.5. Jumlah kecacatan komponen produk RTV-0801	102
Tabel 4.6. Jumlah kecacatan komponen produk LPC-22	103
Tabel 4.7. Jumlah kecacatan komponen produk LPC-29	105
Tabel 4.8. Jumlah kecacatan komponen produk LPC-32	106
Tabel 4.9. Jumlah kecacatan komponen produk LPC-39	107
Tabel 4.10. Biaya <i>rework</i> tipe produk RTV-0801	123
Tabel 4.11. Biaya <i>rework</i> tipe produk LPC-22	125
Tabel 4.12. Biaya <i>rework</i> tipe produk LPC-29	126
Tabel 4.13. Biaya <i>rework</i> tipe produk LPC-32	127
Tabel 4.14. Biaya <i>rework</i> tipe produk LPC-39	128

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 2.1. <i>Cause and effect diagram</i>	41
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	49
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. FGG.....	52
Gambar 4.1. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan <i>edging</i> yang mengelupas	112
Gambar 4.2. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan lubang bor terbalik	115
Gambar 4.3. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan <i>foil</i> yang mengelupas	117
Gambar 4.4. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan <i>foil</i> yang berbeda motif.....	119
Gambar 4.5. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan komponen yang tergores	120
Gambar 4.6. <i>Fishbone diagram</i> untuk jenis kecacatan <i>particle board</i> yang patah	122

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil wawancara dengan kepala produksi mengenai produk mebel yang diproduksi perusahaan
- Lampiran 2 Contoh gambar dari salah satu produk mebel
- Lampiran 3 Hasil wawancara dengan kepala *quality control* mengenai kecacatan produk
- Lampiran 4 Hasil observasi langsung terhadap proses produksi PT. FGG
- Lampiran 5 Hasil wawancara dengan manajer operasi mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi
- Lampiran 6 Contoh gambar dokumen yang digunakan perusahaan dalam proses produksi
- Lampiran 7 Foto-foto gambaran tahapan proses produksi PT. FGG
- Lampiran 8 Observasi proses produksi
- Lampiran 9 Contoh gambar dokumen yang digunakan perusahaan pada proses produksi, khususnya dalam hal kecacatan produk
- Lampiran 10 Foto-foto hasil observasi proses produksi
- Lampiran 11 Wawancara dengan kepala produksi mengenai kecacatan produk yang terjadi dan perhitungan persentase jumlah kecacatan produk
- Lampiran 12 Foto-foto produk dan komponennya
- Lampiran 13 Wawancara dengan kepala *quality control* mengenai kecacatan komponen produk dan perhitungan persentase kecacatan komponen produk
- Lampiran 14 Rekomendasi prosedur tertulis mengenai perencanaan dan pengendalian proses produksi
- Lampiran 15 Rekomendasi dokumen *master production schedule* dan laporan pemeriksaan

Lampiran 16 Target penekanan jumlah kecacatan produk

Lampiran 17 Besarnya pengaruh biaya *rework* terhadap biaya produksi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seperti yang dilansir dari *Republika Online* pada Jumat, 15 Januari 2016, saat ini sedang terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi global. Hal itu dibuktikan dari *International Monetary Fund* (IMF) yang memperkirakan kegiatan perekonomian di Tiongkok mengambil porsi 18 persen dari kegiatan perekonomian dunia selama 2016. Secara umum, Tiongkok memang masih tercatat sebagai perekonomian terbesar kedua di dunia setelah Amerika Serikat. Porsi sebesar itu tentu saja membuat kesehatan perekonomian Tiongkok bisa sangat berdampak pada perekonomian di hampir semua negara di dunia. *Financial Times* melansir penghitungan menurunnya pertumbuhan ekonomi Tiongkok dari 10 persen pada 2010 menjadi hanya 6,3 persen ditargetkan tahun ini bakal menekan pertumbuhan ekonomi dunia sebesar 0,75 persen. Perlambatan ekonomi global tentu memberikan dampak yang besar terhadap berbagai sektor industri di Indonesia, salah satunya industri yang bergerak di bidang manufaktur.

Perlambatan ekonomi global juga berdampak terhadap menurunnya permintaan akan produk karena masyarakat cenderung membeli produk yang benar-benar mereka butuhkan. Hal itu mendorong perusahaan manufaktur untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin agar dapat menetapkan harga jual produk yang mampu bersaing dengan harga jual produk perusahaan pesaing dan menghasilkan laba perusahaan semaksimal mungkin.

Tidak hanya perlambatan ekonomi, perusahaan juga menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2016 (MEA) yang mulai diberlakukan sejak 31 Desember 2015 yang menyebabkan persaingan usaha semakin ketat, terutama di sektor industri manufaktur. Dengan diberlakukannya MEA 2016, perusahaan asing, seperti perusahaan dari Malaysia, Vietnam, dan Thailand bisa masuk secara bebas kemudian menanamkan modalnya dan membangun pabrik manufaktur di Indonesia. Hal itu tentu dapat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia untuk menghasilkan produk yang tidak kalah bersaing dengan

perusahaan asing. Dengan adanya produk yang semakin beragam yang dihasilkan, baik oleh perusahaan manufaktur dari Indonesia maupun oleh perusahaan asing, masyarakat menjadi semakin selektif dan pintar dalam memilih dan membeli produk sehingga perusahaan perlu tanggap dan fleksibel terhadap kebutuhan masyarakat.

PT. FGG adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi mebel selama kurang lebih 20 tahun di Cimahi. Mebel yang diproduksi menggunakan sistem *knockdown* yang bisa di bongkar pasang dan terbuat dari bahan baku *particle board* dan *medium density fibreboard* (MDF), yaitu produk kayu olahan yang terbentuk dari residu kayu lunak yang menjadi serat kayu dan disatukan dengan pengikat resin serta lilin melalui pemrosesan dengan suhu tinggi. Perusahaan yang memproduksi mebel saat ini sudah cukup banyak mulai dari skala produksi kecil hingga skala produksi besar. Hal ini terjadi karena hingga saat ini masyarakat masih menggunakan mebel sebagai bagian untuk kebutuhan rumah tangga.

PT. FGG dalam menjalankan usaha mebelnya saat ini menghadapi tantangan-tantangan, seperti semakin meningkatnya persediaan akhir produk mebel di gudang akibat volume penjualan yang menurun dan sering ditemukannya produk cacat di bagian akhir proses produksi, yaitu pada bagian *packing* karena kurang efektifnya perencanaan dan pengendalian di setiap proses produksi dari bahan baku mulai diproses hingga menjadi produk jadi. Proses perencanaan produksi perusahaan sampai saat ini belum menetapkan standar yang baku mengenai tahapan proses produksi yang tepat, seperti proses *bor* dan *edging* yang seringkali tertukar sehingga komponen produk yang dihasilkan mengalami kecacatan. Tidak hanya itu, perusahaan selama ini juga tidak memiliki perencanaan yang matang dalam menghadapi kebutuhan mendadak dalam proses produksi. Sedangkan dalam proses pengendalian, perusahaan hanya melakukan otorisasi dan belum menerapkan standar formal mengenai keharusan karyawan untuk melakukan pencatatan secara lengkap, seperti dokumen laporan pemeriksaan yang mencatat jumlah komponen cacat dan jenis kecacatan yang dialami oleh komponen produk tersebut setiap kali barang berpindah dari satu proses produksi ke proses produksi lainnya sehingga departemen produksi seringkali mengalami kesulitan untuk mengetahui proses produksi mana yang banyak menyebabkan kecacatan terhadap suatu komponen dari produk. Perusahaan tidak bisa mengabaikan masalah produk cacat yang selalu baru diketahui di bagian akhir proses produksi

(*packing*) karena hal itu berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan dan biaya produksi menjadi tidak efisien. Peningkatan kualitas produk dapat dicapai dengan perencanaan dan pengendalian yang efektif dan efisien terhadap proses produksi di mana perencanaan dan pengendalian dikatakan sudah efektif apabila jumlah produk cacat yang ditemukan di bagian akhir proses produksi (*packing*) menurun dari waktu ke waktu dan dikatakan efisien apabila biaya yang ditimbulkan akibat adanya produk cacat, seperti biaya *rework* dapat diminimalisasi.

Selain dapat mengurangi jumlah produk cacat yang ditemukan di bagian akhir proses produksi dan meminimalisasi biaya *rework*, fungsi perencanaan dan pengendalian proses produksi yang efektif dan efisien akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, yaitu menetapkan harga jual produk yang mampu bersaing dengan harga jual produk perusahaan pesaing dan menghasilkan laba bagi perusahaan semaksimal mungkin, sebaliknya fungsi perencanaan dan pengendalian yang buruk akan menghambat efektivitas dan mengurangi efisiensi proses produksi yang mungkin dapat mengancam keberlangsungan perusahaan. Sebagai contoh riilnya, jika distributor sering menemukan produk mebel yang dikirimkan oleh PT. FGG banyak yang cacat maka distributor lama kelamaan akan mengurangi pasokan dari perusahaan atau bahkan tidak akan memesan produk dari perusahaan lagi di kemudian hari.

Untuk itu penting bagi perusahaan untuk melakukan pemeriksaan operasional untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Melalui pemeriksaan operasional ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan penilaian terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi, khususnya yang paling berkaitan dan berdampak signifikan terhadap kecacatan produk. Pemeriksaan operasional ini juga dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen untuk mengetahui kelemahan yang ada dalam fungsi perencanaan dan pengendalian proses produksi. Selain itu pemeriksaan operasional akan memberikan rekomendasi yang ditujukan pada manajemen sehingga dapat melakukan berbagai tindakan perbaikan untuk menekan kecacatan produk mebel.

1.2. Identifikasi Masalah

Pada PT. FGG yang merupakan perusahaan mebel, fungsi perencanaan dan pengendalian proses produksi merupakan fungsi penting untuk mendukung kelancaran proses produksi dan menekan kecacatan produk. Oleh karena itu, fungsi perencanaan dan pengendalian pada proses produksi perlu dilakukan secara efektif dan efisien. Berdasarkan alasan tersebut maka peneliti menentukan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan pengendalian proses produksi yang telah dijalankan perusahaan selama ini?
2. Bagaimana upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam menekan kecacatan produk selama ini?
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kecacatan produk pada perusahaan?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan kecacatan produk?

1.3. Tujuan Penelitian

Setelah menetapkan identifikasi masalah terhadap PT FGG maka peneliti merumuskan tujuan pemeriksaan operasional yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menilai perencanaan dan pengendalian proses produksi yang dijalankan perusahaan selama ini.
2. Mengidentifikasi dan menilai upaya yang sudah dilakukan perusahaan dalam menekan kecacatan produk.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kecacatan produk pada perusahaan.
4. Mengidentifikasi dan menilai peran pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan kecacatan produk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan melakukan pemeriksaan operasional ini, peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan bagi pihak-pihak yang

berkepentingan, seperti perusahaan yang menjadi objek penelitian, peneliti sendiri, dan pembaca, khususnya bagi orang-orang di kalangan perguruan tinggi. Kegunaan yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat membantu memberikan gambaran secara lebih mendalam tentang kondisi perusahaan saat ini, terutama di bagian produksi. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional ini, perusahaan dapat mengetahui efektivitas perencanaan dan pengendalian proses produksi dalam upaya menekan kecacatan produk yang sudah dijalankan perusahaan selama ini. Perusahaan juga dapat mengevaluasi dan menilai proses produksi mana saja yang banyak berpengaruh terhadap kecacatan produk. Selain itu, perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kecacatan produk sehingga perusahaan dapat segera melakukan tindakan perbaikan terhadap hal tersebut. Penelitian ini pada akhirnya juga berguna dalam memberikan saran bagi perusahaan sehingga dapat semakin meningkatkan fungsi perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk menekan kecacatan produk.

2. Bagi peneliti

Bagi peneliti sendiri, penelitian ini memberikan kegunaan dalam memperluas wawasan peneliti mengenai perusahaan dan peran pemeriksaan operasional, terutama yang terkait dengan fungsi perencanaan dan pengendalian terhadap proses produksi. Peneliti dapat mempraktikkan teori pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi yang peneliti pelajari di Universitas dengan kenyataan yang terjadi di lapangan, yaitu pada perusahaan manufaktur. Selain itu, peneliti juga mendapatkan tambahan pengalaman sehingga jika di kemudian hari peneliti menemukan masalah yang mirip ataupun serupa, yaitu masalah kecacatan produk maka penulis telah memiliki pengalaman dalam melakukan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan agar dapat menekan kecacatan produk.

3. Bagi pembaca, khususnya orang-orang di kalangan perguruan tinggi

Bagi pembaca, khususnya yang berada di kalangan perguruan tinggi, penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai penerapan teori pemeriksaan operasional. Penelitian ini juga berguna dalam menambah wawasan tentang fungsi

perencanaan dan pengendalian terhadap proses produksi dalam upaya menekan kecacatan produk dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kecacatan produk dalam perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang memiliki minat terhadap topik yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

Di tengah persaingan yang ketat di semua bidang industri, terutama di industri manufaktur, perusahaan dituntut harus mampu meningkatkan kualitas produk dan menekan biaya produksi seefisien mungkin. Lamanya suatu perusahaan berdiri, besar kecilnya skala produksi, banyaknya karyawan yang bekerja dan kompleksnya struktur organisasi tidak menjamin bahwa perusahaan telah dapat mengatasi masalah operasi dengan baik. Masalah yang terjadi di perusahaan manufaktur biasanya terjadi di bagian produksi. Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan pemeriksaan operasional, di mana pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah proses menganalisa operasi intern dan aktivitas untuk mengidentifikasi area tertentu untuk perbaikan positif dalam program perbaikan berkelanjutan.

Pemeriksaan operasional ini dilakukan untuk mengevaluasi dan menilai perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan selama ini. Perencanaan menurut Boone dan Kurts (2011:221) dapat didefinisikan sebagai proses mengantisipasi peristiwa dan kondisi di masa mendatang serta menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses perencanaan tidak bisa berjalan secara efektif dan efisien jika tidak adanya proses pengendalian di mana pengendalian menurut Boone dan Kurts (2011:222) dapat didefinisikan sebagai proses evaluasi dengan membandingkan kinerja dengan yang sudah direncanakan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian perencanaan dan pengendalian ini difokuskan ke proses produksi yang menurut Akmal (2009:247) dapat didefinisikan sebagai cara untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Setelah menilai perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan, maka dapat diambil tindakan korektif terhadap produk cacat. Menurut Horngren, dkk (2015:729) produk cacat dapat didefinisikan sebagai unit produksi yang telah selesai diproduksi atau masih dalam

tahap *work in process* yang tidak memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan dan dibuang atau dijual dengan harga yang lebih murah.

Apabila dalam pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi ditemukan bahwa kecacatan produk tidak menyebabkan dampak yang signifikan terhadap kegiatan operasi perusahaan melainkan di kemudian hari rawan untuk menjadi masalah maka dapat disebut sebagai *critical area* dan pemeriksaan operasional dapat menjadi suatu alat bantu bagi perusahaan untuk mencegah kecacatan produk. Namun, apabila dalam pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi ditemukan bahwa kecacatan produk menyebabkan dampak yang signifikan terhadap kegiatan operasi perusahaan maka dapat disebut sebagai *critical problem* dan pemeriksaan operasional dapat memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan agar dapat menekan kecacatan produk menjadi seminimal mungkin.

Mengingat bahwa salah satu aktivitas penting dan inti dalam perusahaan manufaktur, yaitu aktivitas produksi maka perusahaan melalui manajemen harus mampu mengelola serta mengawasi fungsi perencanaan dan pengendalian proses produksi perusahaan agar dapat menekan kecacatan produk, meningkatkan kualitas produk dan melakukan efisiensi biaya produksi. Prosedur pemeriksaan terhadap kegiatan produksi itu, meliputi rangkaian pemeriksaan atas tahap-tahap dalam siklus produksi.

Pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi untuk menekan tingkat kecacatan produk ini menggunakan *tools* yang umum digunakan, yaitu *cause-effect diagram* atau yang biasa disebut *fishbone diagram* yang diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang. *Fishbone diagram* menurut Heizer dan Render (2011:233) merupakan teknik sistematis yang digunakan untuk menemukan faktor-faktor yang menyebabkan masalah pada kualitas. Peneliti menggunakan *tools* ini dikarenakan *tools* ini menggambarkan elemen-elemen penting yang menunjang perencanaan dan pengendalian proses produksi suatu perusahaan, yaitu *manpower*, *material*, *method*, dan *machine*. Dengan berpegang pada *cause-effect diagram*, pemeriksaan operasional yang dilakukan terhadap perencanaan dan pengendalian proses produksi dapat

membantu dalam mengatasi permasalahan kecacatan produk yang ada dalam perusahaan sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis.