

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS
PRODUKSI DI DIVISI *PRINTING* DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT ABC)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi

**Disusun oleh:
Lucyana Enrica
2017130094**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2022**

**OPERATIONAL REVIEW OF PRODUCTION
ACTIVITIES AT THE PRINTING DIVISION IN AN
EFFORT TO REDUCE PRODUCT DEFECTIVE RATE
(CASE STUDY AT PT ABC)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By

Lucyana Enrica

2017130094

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2022**

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS
PRODUKSI DI DIVISI *PRINTING* DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT ABC)**

**Oleh:
Lucyana Enrica
2017130094**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2022

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

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

Pembimbing Skripsi,

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama : Lucyana Enrica
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 27 Agustus 1998
NPM : 2017130094
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Mengatakan bahwa skripsi dengan judul:
PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI DI DIVISI
PRINTING DALAM UPAYA MENGURANGI TINGKAT KECACATAN
PRODUK (STUDI KASUS PADA PT ABC).

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:
Felisia, SE., AMA., M.Ak., CMA.

MENYATAKAN

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 akademi yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak 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 merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam
Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 14 Desember 2021

Pembuat Pernyataan


(Lucyana Enrica)

ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan industri yang pesat membuat persaingan bisnis menjadi lebih ketat. Perusahaan-perusahaan yang secara khusus bergerak dalam bidang manufaktur, dituntut agar memiliki keunggulan pada produk yang dihasilkannya atau biasa dikenal sebagai *competitive advantage*. PT ABC adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang tekstil. Aktivitas utama pada PT ABC adalah mengubah kain *greige* menjadi kain berwarna atau bermotif. Setiap aktivitas dalam proses produksi perlu diperhatikan agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas. PT ABC sendiri memiliki masalah yang sedang dihadapi yaitu tingginya produk cacat yang dihasilkan dalam divisi *printing*. Selain itu, target produksi dalam sehari pun tidak dapat tercapai karena perusahaan mengutamakan proses produksi ulang terhadap produk cacat agar tidak mengecewakan pelanggan. Hal ini menandakan bahwa proses produksi yang dilakukan dalam PT ABC khususnya di divisi *printing* belum efektif dan efisien. Diharapkan, dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, dapat membantu perusahaan mengetahui faktor penyebab masalah pada proses produksi di divisi *printing*.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan yang dijalankan sudah dijalankan dengan efektif dan efisien atau belum. Pemeriksaan operasional dalam PT ABC berfokus dalam aktivitas produksi divisi *printing*, karena divisi *printing* PT ABC banyak menghasilkan produk cacat. Dapat dikatakan bahwa aktivitas produksi divisi *printing* belum berjalan dengan efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini, dikumpulkan sumber data primer berdasarkan hasil wawancara serta observasi. Dikumpulkan pula sumber data sekunder seperti data perusahaan terkait produk cacat dan data informasi yang diperlukan melalui studi lapangan serta studi literatur. Setelah data tersebut dikumpulkan, kemudian data akan diolah dengan analisis kualitatif dibantu dengan *fishbone diagram*. Setelah itu, dilakukan tahap pemeriksaan operasional menurut Reider untuk mengetahui faktor-faktor penyebab produk cacat, serta dapat ditarik kesimpulan serta pemberian rekomendasi kepada PT ABC.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, ditemukan bahwa masalah yang dialami PT ABC merupakan *critical problem* yaitu tingginya tingkat kecacatan produk hingga melebihi batas toleransi produk cacat per pelanggan. Produk cacat yang dihasilkan oleh divisi *printing* menyebabkan perusahaan harus melakukan proses produksi ulang. Proses produksi ulang yang dilakukan dengan cara membuat ulang produk tersebut dengan desain yang sama untuk menggantikan produk yang cacat. Produk cacat sendiri akan dijual kepada pelanggan yang lain dengan harga yang murah. Tingginya tingkat produk cacat disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor bahan baku, manusia, mesin, serta metode. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT ABC antara lain pengawasan yang lebih ketat terhadap karyawan, memeriksa kain *greige* dengan benar sebelum memasuki proses produksi, memanfaatkan *operator* yang berkinerja baik sebagai ketua *shift* untuk turut mengawasi jalannya proses *printing*.

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

ABSTRACT

The rapid development of technology and industry has made the business competition more stringent. Companies that are specifically engage in manufacturing are required to have an advantage from the products they produce or commonly known as competitive advantage. PT ABC is a manufacturing company which engages in textiles. The main activity of PT ABC is processing greige fabric into colored or patterned fabric. Every activity in the production process needs to meet the requirements of the certain standard of product quality. PT ABC, itself has some problems that have to be faced, one of them namely as the high number of defective products produced at the printing division. In addition, the daily production target cannot be achieved because of the company policy about customer satisfaction which makes prioritizes for re-production process with expectation to not disappointing their customers. This issue indicates that the production process that is carried out in PT ABC especially in the printing division has not been running in effective and efficient way. With that problem, the writer hopes that carrying out operational checks, can help companies find out the factors that cause problems in the production process at the printing division.

Operational review is the process of evaluating whether the company's operational activities have been carried out effectively and efficiently or not. Operational review in PT ABC focuses on the production activities of the printing division, because the printing division of PT ABC produces a lot of defective products. We can assume that the production activities of the printing division have not been running effectively and efficiently.

In this study, primary data sources were collected based on the results of interviews and observations. Secondary data sources such as company data related to defective products are also collected. While acquiring required information data through field studies and literature studies. After all of the required data is collected, then all of the data will be processed by qualitative analysis assisted by fishbone diagrams. Then, according to Reider, the operational review stage was carried out to determine every factor causing defective products and not achieving production targets.

Based on the operational review that has been carried out, it was found that the problems experienced by PT ABC is a critical problem, namely the high level of product defects that exceed the tolerance limit for defective products per customer. The big number of defective products produced by the printing division caused the company an obligation to do re-production processes. The re-production processes make the company to remake the product with the same design to replace the defective product. On the other hand, the defective product value will be very low and can only be sold at a low price. The high rate of defective products produced and the failure to achieve the daily targeted number of printing production targets are mostly caused by several factors. These factors are raw material, human, machine, and method factors. Some recommendations can be given to PT ABC include increasing the supervision level of employees, enhancing the greige inspection process before entering the production process, utilizing a well-performing operator as the leader of the shift to participate in supervising the printing process.

Keywords: defective product, operational review, production process.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penelitian serta penyusunan skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI DI DIVISI *PRINTING* DALAM UPAYA MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK (STUDI KASUS PADA PT ABC)” dapat terselesaikan. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penelitian ini tidak lepas dari hambatan dan tantangan yang dihadapi. Namun, berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya diberikan kepada:

1. Papa dan Mama sebagai orang tua yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Alfred dan Yosevin sebagai kakak yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Felisia, SE., AMA., M.Ak., CMA. selaku dosen pembimbing skripsi serta sebagai Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, dan saran selama penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry E.M., SE., SH., M.Si., Ak., CA. selaku dosen wali. Terima kasih atas waktu dan bimbingannya dalam proses perkuliahan dan perwalian.
5. Seluruh dosen pengajar di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu.
6. Kepada PT ABC yang telah bersedia memberikan izin untuk melakukan penelitian ini.
7. Seluruh karyawan PT ABC yang telah bersedia meluangkan waktu serta menjawab semua pertanyaan yang diberikan.
8. Shierlyn Samanthaliana sebagai sahabat yang selalu memberikan candaan, menjadi tempat berkeluh kesah, teman nongkrong, *shopping*, *gossip*, serta memberikan dukungan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi dan

perkuliahan.

9. Nadia Juliani, Tania Juliana, Gale Faustina, Ryanto Jonathan, Jeanice Annabel, dan Alita Gevanya sebagai sahabat yang selalu menemani penulis sejak SMA, teman bepergian ketika tidak direncanakan, selalu menghibur selama masa perkuliahan, nongkrong bareng.
10. Shierlyn, Nadia, Gale, dan Erin selaku teman ngobrol dan nongkrong di OBC sebelum dan sesudah perkuliahan, serta teman belajar sebelum kuis atau ujian.
11. Christian F Kevin, Steven Tonny, Garry William, Fiona, Miming George, Rendy Sutandi, Carolline SW, Gracella Adivina, Chiu Jung, dan Jachinta bella sebagai teman yang selalu menghibur dan bercanda selama masa perkuliahan, serta memberikan dukungan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman akuntansi angkatan 2017 yang telah membantu peneliti dalam melakukan banyak hal pada proses perkuliahan
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan dukungan.

Dalam penyusunan skripsi ini, tentunya masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, diharapkan kritik dan saran yang membangun dari pada pembaca. Mohon maaf apabila ada kesalahan ataupun perkataan yang kurang berkenan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Bandung, Desember 2021

Lucyana Enrica

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| ABSTRAK | v |
| <i>ABSTRACT</i> | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.5 Kerangka Pemikiran | 5 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1. Pemeriksaan | 10 |
| 2.1.1. Definisi Pemeriksaan | 10 |
| 2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan | 10 |
| 2.2. Pemeriksaan Operasional | 11 |
| 2.2.1. Definisi Pemeriksaan Operasional..... | 11 |
| 2.2.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan Operasional | 12 |
| 2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional | 12 |
| 2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional | 14 |
| 2.2.5. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional | 15 |
| 2.2.6. Kriteria Pemeriksaan Operasional | 20 |
| 2.2.7. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3. Produksi | 22 |
| 2.3.1. Pengertian Produksi..... | 22 |
| 2.3.2. Fungsi Produksi | 22 |
| 2.3.3. Proses Produksi..... | 23 |
| 2.3.4. Pengawasan Produksi | 25 |
| 2.4. Kualitas | 26 |
| 2.4.1. Pengertian Kualitas..... | 26 |
| 2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas | 26 |
| 2.5. <i>Spoilage</i> | 27 |
| 2.5.1. Pengertian <i>Spoilage</i> | 27 |
| 2.5.2. Jenis-Jenis <i>Spoilage</i> | 28 |
| 2.6. <i>Fishbone Diagram</i> | 28 |
| BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN | 30 |
| 3.1 Metode Penelitian..... | 30 |
| 3.1.1 Jenis dan Sumber data..... | 30 |
| 3.1.2 Teknik Pengumpulan Data..... | 33 |
| 3.1.3 Teknik Pengolahan Data | 35 |
| 3.1.4 Kerangka Penelitian | 35 |
| 3.2 Objek Penelitian | 39 |
| 3.2.1 Profil Perusahaan | 39 |
| 3.2.2 Struktur Organisasi | 40 |
| 3.2.3 Deskripsi Pekerjaan..... | 41 |
| 3.2.4 Gambaran Umum Aktivitas Produksi Divisi <i>Printing</i> PT ABC..... | 46 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 48 |
| 4.1. Tahap Perencanaan (Planning Phase) | 48 |
| 4.2. Tahap Program Kerja (Work Program Phase) | 52 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>)..... | 55 |
| 4.3.1. Hasil Wawancara dengan Manajer Umum PT ABC mengenai prosedur dan kebijakan yang berlaku dalam divisi <i>printing</i> | 55 |
| 4.3.2. Wawancara dengan Kepala Divisi Produksi terkait Aktivitas Produksi di Divisi <i>Printing</i> PT ABC..... | 60 |
| 4.3.3. Wawancara dengan Kepala Divisi <i>Printing</i> terkait Aktivitas Produksi di Divisi <i>Printing</i> PT ABC Secara Lebih Detail dan Mendalam. | 66 |
| 4.3.4. Wawancara dengan kepala laboratorium terkait proses produksi pada divisi <i>printing</i> | 70 |
| 4.3.5. Wawancara dengan Kepala Divisi <i>QC</i> terkait Proses Inspeksi dan Kebijakan Mengenai Produk Cacat. | 74 |
| 4.3.6. Mengobservasi terhadap Aktivitas Produksi dan Fasilitas yang Menunjang Aktivitas Produksi di Divisi <i>Printing</i> dalam PT ABC. | 79 |
| 4.3.7. Mengidentifikasi dan Menganalisis Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Aktivitas Produksi di Divisi <i>Printing</i> | 86 |
| 4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i>)..... | 91 |
| 4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi di Divisi <i>Printing</i> untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk..... | 98 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 101 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 101 |
| 5.2. Saran..... | 102 |
| Daftar Pustaka | |
| Lampiran | |
| Riwayat Hidup | |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran..... | 9 |
| Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> | 29 |
| Gambar 3.1. Kerangka Penelitian..... | 38 |
| Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT ABC..... | 40 |
| Gambar 4.1. Formulir Berita Acara Kegagalan Proses <i>Printing</i> | 56 |
| Gambar 4.2. Laporan Proses Proses <i>Printing</i> per Desain..... | 62 |
| Gambar 4.3. Formulir <i>Ready for Print</i> | 63 |
| Gambar 4.4. Formulir Pemeriksaan Kain Divisi <i>QC</i> | 77 |
| Gambar 4.5. <i>Fishbone Diagram</i> terkait Produk Cacat di Divisi <i>Printing</i> PT ABC...90 | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1. Total Produksi dan Persentase Jumlah Produk Cacat Divisi <i>Dyeing</i> dan <i>Printing</i> Tahun 2020 -2021..... | 3 |
| Tabel 3.1. Daftar Topik Wawancara..... | 32 |
| Tabel 4.1. Jadwal Kerja Karyawan..... | 49 |
| Tabel 4.2. Persentase Jumlah Produk Cacat Divisi <i>Dyeing</i> Periode Juli 2020 Sampai Maret 2021..... | 50 |
| Tabel 4.3. Persentase Jumlah Produk Cacat Divisi <i>Printing</i> Periode Juli 2020 Sampai Maret 2021..... | 51 |

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Wawancara dengan Manajer Umum PT ABC
- LAMPIRAN 2 Wawancara dengan Kepala Divisi Produksi PT ABC
- LAMPIRAN 3 Wawancara dengan Kepala Divisi *Printing* PT ABC
- LAMPIRAN 4 Wawancara dengan Kepala Laboratorium PT ABC
- LAMPIRAN 5 Wawancara dengan Kepala *QC* PT ABC
- LAMPIRAN 6 Hasil Observasi
- LAMPIRAN 7 Desain dengan Lima Kombinasi Warna
- LAMPIRAN 8 Desain dengan Motif *Full Print*
- LAMPIRAN 9 Alternatif-alternatif Desain yang Dapat Diberikan pada Pelanggan
- LAMPIRAN 10 Desain dengan Motif Normal
- LAMPIRAN 11 Desain dengan Motif *Over Print*
- LAMPIRAN 12 Desain dengan Cacat karena Kain Terlipat
- LAMPIRAN 13 Cacat pada Kain karena Adanya Lubang Besar untuk Dijadikan Sampel atas Produk Akhir
- LAMPIRAN 14 Proses Pengemasan dan Penimbangan Sebelum Produk Dikirim pada Pelanggan
- LAMPIRAN 15 Kain *Matching* yang Dibuat Terdapat *Missprint*
- LAMPIRAN 16 Potongan Produk Cacat karena *Stamping* Akibat Cat Tidak Matang
- LAMPIRAN 17 Resep yang Diberikan pada Divisi Dapur Cat Ditulis Secara Manual
- LAMPIRAN 18 Berita Acara Kegagalan Proses
- LAMPIRAN 19 Surat Peringatan Setelah Diajukannya Surat Berita Acara Kegagalan Proses
- LAMPIRAN 20 Laporan Proses *Printing* Per Desain
- LAMPIRAN 21 Produk Cacat karena Oli
- LAMPIRAN 22 Produk Cacat karena Belobor
- LAMPIRAN 23 *Sales Order*
- LAMPIRAN 24 *Job Order*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi dan industri membuat persaingan bisnis menjadi lebih ketat. Setiap perusahaan secara tidak langsung dituntut agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga memberikan daya tarik bagi para pelanggan. Kepuasan pelanggan akan membuat pelanggan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap suatu perusahaan (Fatihudin & Firmansyah, 2019:70). Untuk mendapatkan kepuasan pelanggan, perusahaan harus memiliki nilai lebih dibandingkan para pesaingnya dalam hal kualitas, waktu, dan lain sebagainya, sehingga tidak hanya menciptakan loyalitas pelanggan, namun juga bisa menarik konsumen baru untuk membeli produk perusahaan tersebut.

Salah satu tugas utama perusahaan adalah meningkatkan penjualan produk atau jasa yang dihasilkannya. Peningkatan penjualan tersebut berguna untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan kesejahteraan bagi pihak lain yang membutuhkannya (Fatihudin & Firmansyah, 2019:73). Tidak terkecuali bagi industri tekstil, yang bergerak dalam bidang pencapan kain polos menjadi kain bermotif atau berwarna. Dalam memproduksi kain, industri tekstil membutuhkan banyak pekerja di dalamnya, sehingga dapat berguna sebagai penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Industri tekstil berperan penting dalam perekonomian Indonesia yaitu sebagai penyumbang devisa nasional dan untuk memenuhi kebutuhan sandang masyarakat Indonesia (Riyardi, dkk., 2015:16).

Industri tekstil tergolong ke dalam perusahaan manufaktur. Dalam industri tekstil terdapat beberapa tahap proses produksi, dimulai dari mengubah serat menjadi benang (proses pemintalan benang), mengubah benang menjadi kain polos atau *greige* (proses penenunan), mengubah kain *greige* menjadi kain berwarna atau bermotif (proses pencapan), serta mengubah kain berwarna atau bermotif menjadi pakaian. Tidak semua perusahaan berfokus seluruh tahap tersebut. Ada perusahaan yang memang berfokus seluruh tahap dimulai dari memintal benang hingga menjahit kain menjadi pakaian, dan ada perusahaan yang hanya fokus pada satu atau dua tahap

produksi saja. Perusahaan harus memperhatikan efisiensi dan efektivitas aktivitas produksinya, agar dengan sumber daya yang terbatas, perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba.

Efektivitas merupakan hasil dan keuntungan yang diterima berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Reider, 2002:22). Efisiensi merupakan tanggung jawab perusahaan dalam mengatur pengeluaran biaya seminimal mungkin (Reider, 2002:21). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efisien berarti perusahaan harus menekan biaya pada aktivitas produksi, menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal, dan aktivitas produksi berjalan tepat waktu. Sedangkan efektif berarti aktivitas produksi telah mencapai tujuannya yaitu menghasilkan produk sesuai dengan kriteria pelanggan yaitu bermutu dan berkualitas untuk mendapatkan laba. Perusahaan dapat mengukur efektivitas dan efisiensi dari aktivitas produksi dengan mengukur jumlah produk cacat yang dihasilkan, dibandingkan dengan produk baik dari total produksi divisi *printing*.

Produk cacat dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur apakah aktivitas produksi sudah efektif dan efisien. Apabila produk cacat yang dihasilkan cukup banyak, artinya aktivitas produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum efektif dan efisien. Produk cacat tentunya tidak dapat dijual dengan harga jual normal. Produk yang memiliki tingkat kecacatan lebih dari 3%, akan segera dilakukan proses produksi ulang. Dengan adanya penggantian produk cacat tersebut, akan menambah biaya seperti biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya bahan baku, dan lain-lain, serta pengiriman barang kepada pelanggan pun akan terlambat, serta laba perusahaan berkurang. Hal ini pun terjadi pada PT ABC yang terletak di Kabupaten Bandung. Fokus pada penelitian ini adalah pada PT ABC. Hal ini dikarenakan PT ABC memiliki masalah yaitu tingginya produk cacat yang dihasilkan dalam divisi *printing*, jika dibandingkan dengan produk cacat yang dihasilkan dalam divisi *dyeing*. Batas toleransi produk cacat yang masih dapat diterima oleh pelanggan adalah 3% dari total kuantitas order per pelanggan. Berikut merupakan tabel persentase jumlah produk cacat divisi *dyeing* dan divisi *printing*.

Tabel 1.1.
Total Produksi dan Persentase Jumlah Produk Cacat Divisi *Dyeing* dan *Printing*
Tahun 2020 -2021

| Divisi | Tahun | Total produksi / Tahun (Roll) | % Rata-rata Produk Cacat / Tahun |
|-----------------|-------|-------------------------------|----------------------------------|
| <i>Dyeing</i> | 2020 | 30.755 | 0,12% |
| | 2021 | 13.511 | 0,31% |
| <i>Printing</i> | 2020 | 31.508 | 4,18% |
| | 2021 | 15.573 | 4,35% |

Sumber: Data dari PT ABC.

PT ABC merupakan salah satu perusahaan manufaktur, yang bergerak di bidang tekstil. Kegiatan utamanya adalah menghasilkan kain yang telah melalui proses *pre-treatment* (persiapan), *dyeing* (pencelupan), *printing* (pencapan), *setting* (penyesuaian) dan *finishing* (penyempurnaan), serta *quality control* (pemeriksaan) dan *packing* (pengemasan). Setiap produk yang diproduksi adalah permintaan dari pelanggan sehingga setiap produk yang telah diproduksi akan langsung dikirimkan kepada pelanggan dan tidak masuk ke dalam gudang.

Masalah yang terjadi di PT ABC adalah tingginya produk cacat yang dihasilkan dalam aktivitas produksi khususnya pada divisi *printing*, yang mana penyebab terjadinya produk cacat belum teridentifikasi secara detail dan mendalam. Alhasil, PT ABC kerap menerima keluhan dan retur dari pelanggan atas produk yang cacat. Kesalahan yang menyebabkan produk cacat dapat dikarenakan sumber daya manusia yang kurang terampil atau tidak teliti, dapat juga dikarenakan mesin yang sedang dipakai memerlukan pemeliharaan. Setiap saat PT ABC akan mengirimkan produk kepada pelanggan, PT ABC memberitahu pelanggan terlebih dahulu serta seberapa besar tingkat cacat pada produk yang dikirim jika terjadi cacat. Setelah produk sampai di tangan pelanggan, pelanggan akan menghubungi PT ABC. Beberapa pelanggan dapat menerima cacat dari produknya, namun beberapa pelanggan memilih untuk meretur produknya. Ada pun pelanggan yang mengembalikan produk cacat tersebut tanpa membayar produknya. Pelanggan yang meminta retur, akan dibuatkan kembali pesanan sesuai dengan permintaan pelanggan tersebut. Menurut Fatihudin & Firmansyah (2019:51-52), perbaikan dari produk

cacat selain dapat memperbaiki hubungan baik, pun dapat memelihara loyalitas pelanggan.

Dalam aktivitas produksi pada PT ABC, proses *printing* adalah proses terpenting, karena pada proses ini kemungkinan terjadi produk cacat paling tinggi dibandingkan dengan divisi *dyeing*. Dalam divisi *printing* PT ABC, kain yang memiliki cacat akan diproduksi ulang sesuai dengan pesanan pelanggan. Pelanggan yang menerima cacat pada kain tersebut, akan diberikan potongan harga sebanyak *roll* kain yang cacat. Namun, produk cacat yang telah diproduksi ulang tetap dijual dengan harga jual normal kepada pelanggan (tidak mendapat potongan harga). Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah yang dihadapi PT ABC, dibutuhkan adanya pemeriksaan operasional atas aktivitas operasi pada divisi *printing* untuk mengetahui penyebab terjadinya produk cacat. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi pada divisi *printing*, diharapkan faktor-faktor penyebab terjadinya masalah dapat diatasi. Hasil dari pemeriksaan operasional yang dilakukan akan menghasilkan suatu rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas aktivitas produksi pada divisi *printing*, agar dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan. Yang mana, hal ini bertujuan agar PT ABC dapat mempertahankan konsistensi kualitas produk yang dihasilkan untuk menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan di industri tekstil.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah yang dalam penelitian ini adalah :

1. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat dalam divisi *printing* PT ABC?
2. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dengan adanya produk cacat pada divisi *printing* PT ABC?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional untuk mengurangi produk cacat pada divisi *printing* PT ABC?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Menganalisis faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya produk cacat dalam divisi *printing* PT ABC.
2. Menganalisis dampak yang ditimbulkan dengan adanya produk cacat pada divisi *printing* PT ABC.
3. Menganalisis peranan pemeriksaan operasional untuk mengurangi produk cacat pada divisi *printing* PT ABC.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian yang melibatkan pemeriksaan operasional ini, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui penyebab dan solusi dari masalah-masalah yang ditimbulkan dalam aktivitas produksi.

2. Bagi Pembaca

Pembaca dapat mengetahui bagaimana aktivitas produksi pada perusahaan manufaktur khususnya industri tekstil, memahami pentingnya pemeriksaan operasional di dalam sebuah perusahaan untuk mengurangi tingkat kecacatan produk, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa.

1.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, perkembangan teknologi dan industri yang pesat membuat persaingan bisnis menjadi lebih ketat. Perusahaan-perusahaan yang secara khusus bergerak dalam bidang manufaktur, dituntut agar memiliki keunggulan pada produk yang dihasilkannya atau biasa dikenal sebagai *competitive advantage*. Menurut Shelen & Joshua (2015:62), *competitive advantage* adalah kemampuan atau keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat membedakan dirinya dengan pesaing. Apabila perusahaan dapat mempertahankan *competitive advantage*-nya,

maka dapat dikatakan perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya atau *going concern*, selain itu perusahaan tersebut pun dapat menciptakan *customer value*. Menurut Kotler dan Keller (2014:125), *customer value* adalah manfaat yang didapat oleh pelanggan dari produk yang perusahaan tawarkan melebihi biaya yang dikeluarkan pelanggan untuk mendapatkan produk tersebut. Tidak terkecuali bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri tekstil pun, harus memiliki *competitive advantage* dan harus dapat menciptakan *customer value*. Di dalam industri tekstil sendiri terdapat banyak tahap, dan pada masing-masing tahap harus diperhatikan kualitas produk yang dihasilkan agar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Tahap-tahap dalam industri tekstil, yaitu mengubah serat menjadi benang (proses pemintalan benang), mengubah benang menjadi kain *greige* (proses penenunan), dan mengubah kain *greige* menjadi kain berwarna atau bermotif (proses pencapan). Tidak semua perusahaan tekstil berfokus pada seluruh tahap tersebut, dan beberapa perusahaan hanya berfokus pada satu atau dua tahap saja. Walaupun demikian, perusahaan dalam industri tekstil harus memperhatikan aktivitas produksi dalam perusahaan tersebut, agar produk yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan ataupun pelanggan. Hanya saja pada kenyataannya selalu ada produk cacat yang dihasilkan dari aktivitas produksi sebaik apapun aktivitas produksi tersebut dilakukan. Masalah produk cacat ini dialami oleh PT ABC khususnya pada divisi *printing*.

Fokus dalam penelitian ini, akan membahas mengenai divisi *printing* pada PT ABC, yang kerap mendapat masalah karena banyaknya produk cacat yang dihasilkan dalam aktivitas produksi. Menurut Mulyadi (2005:306), produk cacat adalah produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditentukan, tetapi dengan mengeluarkan biaya pengerjaan kembali untuk memperbaikinya, produk tersebut secara ekonomis dapat disempurnakan lagi menjadi produk yang baik. Pemrosesan kembali produk yang cacat, tentunya akan menimbulkan biaya tambahan dan waktu yang lebih lama, bahkan merugikan perusahaan. Produk cacat biasanya dapat ditemukan saat inspeksi atau *quality control*. Proses produksi ulang produk cacat ini, dilakukan atas permintaan pelanggan untuk memenuhi spesifikasi pesanan pelanggan. Namun, jika memang cacat pada produk sangat besar, PT ABC akan langsung melakukan proses produksi ulang tanpa bertanya kepada pelanggan. Produk

cacat yang dihasilkan oleh divisi *printing* tidak dapat diperbaiki, sehingga PT ABC harus memproduksi ulang produk tersebut sesuai dengan pesanan pelanggan. Masalah yang terjadi di PT ABC adalah tingginya produk cacat yang dihasilkan dalam aktivitas produksi khususnya pada divisi *printing*, yang mana penyebab terjadinya produk cacat belum teridentifikasi secara detail dan mendalam. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah yang dihadapi PT ABC, dibutuhkan adanya pemeriksaan operasional atas aktivitas operasi pada divisi *printing* untuk mengetahui dan menganalisis penyebab terjadinya produk cacat. Setelah mengetahui dan menganalisis penyebab, maka dapat diberikan rekomendasi kepada PT ABC untuk menekan jumlah produk cacat yang terjadi.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas internal perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang bermasalah agar dapat dilakukan perbaikan secara berkelanjutan. Pemeriksaan operasional ini dilakukan karena memiliki manfaat bagi perusahaan. Menurut Reider (2002:2) terdapat empat manfaat dari pemeriksaan operasional, yaitu :

1. Mengidentifikasi area masalah yang perlu diperbaiki.
2. Menemukan *critical area* (potensi masalah, dapat dicegah) dan *critical problem* (masalah yang terjadi).
3. Mengukur dampak yang terjadi akibat kegiatan operasi yang belum efektif dan efisien.
4. Mengembangkan rekomendasi-rekomendasi sebagai alternatif untuk melakukan perbaikan.

Menurut Reider (2002: 38-40), dalam pemeriksaan operasional terdapat lima tahap penting yang perlu dilakukan, yaitu :

1. *Planning Phase* (Tahap Perencanaan)

Pada tahap ini, dilakukan pengumpulan informasi-informasi yang berkaitan dengan aktivitas sehingga dapat membantu menentukan *critical area* dan *critical problem*.

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

Pada tahap ini, dilakukan persiapan rencana kerja pemeriksaan operasional pada aktivitas yang sudah dipilih dalam tahap *planning*.

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

Pada tahap ini, dilakukan rencana kerja yang telah dibuat dan menganalisis efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan, sehingga dapat menentukan signifikan atau tidaknya kelemahan tersebut dan menentukan solusi untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

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

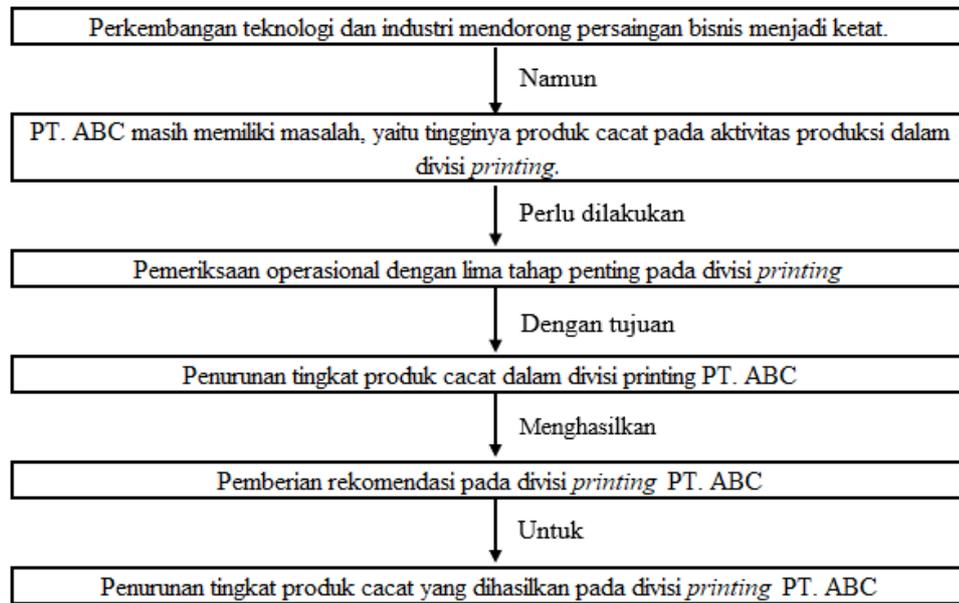
Pada tahap ini, dilakukan pengembangan temuan pada tahap tiga dengan lima atribut, yaitu *condition, criteria, cause, effect, dan recommendation*.

5. *Reporting Phase* (Tahap Pelaporan)

Pada tahap ini, dilakukan pelaporan atas hasil pemeriksaan operasional yang telah dilaksanakan.

Dengan melakukan lima tahap tersebut atas aktivitas produksi pada divisi *printing*, diharapkan faktor- faktor penyebab terjadinya masalah dapat diatasi. Hasil dari pemeriksaan operasional yang dilakukan akan menghasilkan suatu rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas aktivitas produksi pada divisi *printing*, agar dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan. Yang mana hal ini bertujuan agar PT ABC dapat mempertahankan konsistensi kualitas produk yang dihasilkan untuk menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan di industri tekstil. Berikut adalah gambar kerangka pemikiran:

Gambar 1.1.
Kerangka Pemikiran



Sumber: Hasil olahan penulis

