

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN KEGIATAN PRODUKSI DALAM UPAYA
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA CV BERDIKARI DIVISI *KNITTING*)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Darian Christiandi

2012130158

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
Terakreditasi berdasarkan
Keputusan BAN-PT Nomor 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/ S1/XI/2013
BANDUNG
2017**

**OPERATIONAL AUDIT ON PLANNING AND CONTROL OF
PRODUCTION ACTIVITIES IN EFFORTS TO DECREASE LEVEL OF
SPOILAGE PRODUCT**

(CASE STUDY ON CV BERDIKARI DEVEISED TO *KNITTING*)



UNDERGRADUATED THESIS

Submitted to complete the requirement of
a Bachelor Degree of Economics

By:

Darian Christiandi

2012130158

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTMENT
Accredited Based on the Decree of BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/ S1/XI/2013
BANDUNG
2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI



Pemeriksaan Operasional Terhadap Perencanaan dan Pengendalian Kegiatan
Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk
(Studi Kasus pada CV Berdikari Divisi *Knitting*)

Oleh:

Darian Christiandi

2012130158

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 21 Juni 2017

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.



Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Darian Christiandi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 Mei 1994
Nomor Pokok : 2012130158
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Pemeriksaan Operasional Terhadap Perencanaan dan Pengendalian Kegiatan
Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk
(Studi Kasus pada CV Berdikari Divisi *Knitting*)

Dengan,

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

MENYATAKAN

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 tidak 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 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 : 21 Juni 2017

Pembuat Pernyataan :



(Darian Christiandi)

ABSTRAK

CV Berdikari merupakan perusahaan yang cukup besar di bidang tekstil yang terdiri dari 500 karyawan. Dalam bagian produksinya, terdapat empat buah divisi produksi yaitu divisi benang, tenun, rajut, dan inspeksi. Selama ini CV Berdikari belum melakukan perencanaan serta pengendalian produksi pada divisi rajut dan sering ditemukan adanya kain yang cacat diakibatkan oleh benang yang kurang baik dan mudah putus. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti CV Berdikari dalam mengevaluasi perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang dilakukan selama ini untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang terjadi pada divisi rajut. Maka perlu dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian produksi untuk memastikan apakah proses operasi perusahaan sudah berjalan dengan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan untuk menganalisis operasi dan aktivitas intern untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Proses produksi merupakan suatu cara, metode, dan teknik dalam menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana yang tersedia. Perencanaan dan pengendalian produksi merupakan perencanaan dan pengorganisasian yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa depan yang aktivitas pengerjaannya dikelola agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskripsi studi dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari perusahaan yang diteliti dalam bentuk wawancara dan observasi kegiatan produksi yang terjadi. Data sekunder diperoleh dari data pendukung berupa surat jalan, surat penerimaan barang, kartu *inventory*, laporan hasil produksi di bagian rajut dan dokumen intern yang terjadi di dalam kegiatan produksi bagian rajut yang dimiliki perusahaan. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah analisis secara kualitatif dan kuantitatif.

Pada bagian perencanaan dan pengendalian produksi juga belum berjalan dengan efektif dan efisien karena instruksi kerja hanya disampaikan secara lisan serta sering terjadi penerimaan *order* berlebihan melampaui kapasitas produksi yang ada dan pengendalian kualitas terhadap bahan baku yang masuk ke gudang belum dilakukan dengan baik. Berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan peneliti pada CV Berdikari, diketahui kerugian pada jenis bahan baku *Polyester* yang terjadi selama tahun 2015 yang dialami perusahaan berupa total biaya listrik terkait kain cacat yang tidak bisa *dirework* sebesar Rp 1.874.685 dan total biaya tenaga kerja terkait kain cacat yang tidak bisa *dirework* selama tahun 2015 yang terjadi sebesar Rp 7.919.858. Kerugian yang dialami perusahaan pada jenis bahan baku *Tetoron Rayon* yang terjadi selama tahun 2015 berupa total biaya listrik terkait kain cacat yang tidak bisa *dirework* sebesar Rp 1.002.935 dan total biaya tenaga kerja terkait kain cacat yang tidak bisa *dirework* selama tahun 2015 yang terjadi sebesar Rp 4.206.654. Total kerugian penjualan kain cacat untuk mengurangi kerugian terkait kain cacat selama tahun 2015 yang terjadi pada jenis bahan baku *Polyester* dan *Tetoron Rayon* adalah sebesar Rp 366.240.673 dan Rp 213.350.939. Selain itu, diketahui juga persentase total kain cacat selama tahun 2015 pada jenis bahan baku *Polyester* dan *Tetoron Rayon* adalah sebesar 2,16% dan 1,87% dari total produksi kain. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pemeriksaan operasional secara rutin terhadap proses perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi sehingga perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang terjadi.

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

ABSTRACT

CV Berdikari is a big company in textile industry which has 500 workers. In its production, it has 4 divisions such as spinning, waving, knitting, and inspection. For now, CV Berdikari has not done production planning and control at knitting division and often found the existence of a defective fabric caused by the yarn which is not good and easily broken. Therefore, researcher wants to research CV Berdikari in evaluating the planning and control of production activities undertaken so far to reduce the level of product defects that occur in the knitting division. It is necessary to conduct an operational check on production planning and control to ensure whether the company's operating process is running effectively and efficiently in achieving company goals.

Operational audit is an audit to analyze internal operations and activities to identify areas that need improvements. The process of production is a way, method, and technique in creating or adding the usefulness of a good or service by using labor, machinery, materials and funds available. Production planning and control is the planning and organizing necessary to produce goods in a certain period in the future where the activities are managed in order that the predetermined settlement time can be achieved effectively and efficiently.

In conducting this research, researcher used the method of study description on CV Berdikari by using primary and secondary data. Primary data is data directly obtained from the company studied in the form of interviews and observation of production activities that occur. Secondary data obtained from supporting data in the form of letters, letters of receipt of goods, inventory cards, production reports in the knitting section and internal documents that occur in the production activities of the knitting section owned by the company. Data processing techniques used are qualitative and quantitative analysis.

In the planning and control of production also has not run effectively and efficiently because the work instructions only delivered orally and often occurs excessive order revenue beyond existing production capacity and quality control of raw materials into the warehouse has not done well. Based on the results of the investigation conducted by researcher on CV Berdikari, known losses on the type of raw materials Polyester that occurred during the year 2015 experienced by the company in the form of total electrical costs related fabrics that cannot be reworked is Rp 1.874.685 and the total cost of labor related fabric defects that cannot be reworked during the year 2015 which occurred amounting to Rp 7.919.858. The losses experienced by the company on the type of raw materials Tetoron Rayon that occurred during 2015 in the form of total electrical costs related fabrics that cannot be reworked is Rp 1.002.935 and the total cost of labor related fabrics that cannot be reworked during the year 2015 which occurred amounted to Rp 4.206.654. Total disposal of disposable cloth sales to reduce disability-related defects during 2015 that occurred on the type of raw materials Polyester and Tetoron Rayon amounted to Rp 366.240.673 and Rp 213.350.939. In addition, also known the percentage of total defective fabrics during 2015 on the type of raw materials Polyester and Tetoron Rayon is equal to 2.16% and 1.87% of the total fabric production. Therefore, companies need to conduct routine operational audit on the process of planning and control of production activities so that companies can know the weaknesses that occur.

Keywords: audit, operational, planning, control, dan production

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan berkat, dan pertolongan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pemeriksaan Operasional Terhadap Perencanaan dan Pengendalian Kegiatan Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk (Studi kasus pada CV Berdikari Divisi *Knitting*)”** dengan baik dan tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun dan sangat berarti bagi peneliti dalam upaya untuk memenuhi syarat perolehan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Skripsi ini menghadirkan pemeriksaan operasional dalam menyangkut area perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam menekan tingkat kecacatan produk berdasarkan jenis-jenis kecacatan yang terjadi untuk memperluas wawasan dari para pembacanya.

Selama penyusunan skripsi ini, peneliti tidak terlepas dari berbagai hambatan dan permasalahan yang datang silih berganti, disertai dengan keterbatasan dari peneliti. Oleh karena itu, peneliti menyadari bahwa hal tersebut tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan, dorongan, bantuan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Kepala Program Studi Akuntansi.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak selaku dosen pembimbing yang selalu sabar dalam membimbing dan memberikan masukan terhadap peneliti selama pembuatan skripsi.
3. Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA. selaku dosen wali peneliti yang sudah memberikan pengarahan setiap semesternya kepada peneliti dalam memilih matakuliah yang akan diambil.
4. Bapak/Ibu dosen penguji skripsi dalam sidang sarjana peneliti.
5. Orang tua dan adik yang selalu memberikan bantuan, doa, dukungan, nasihat dan semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi.

6. Saudara dan sepupu dari keluarga besar peneliti yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
7. Bapak Andreas Hirawan selaku pemilik CV Berdikari yang sudah mengizinkan peneliti dalam melakukan penelitian.
8. Bapak David Gandagia selaku Manajer Produksi *Knitting* Manajer PPIC yang sudah meluangkan waktu untuk diwawancara oleh peneliti.
9. Bapak Chandra selaku Manajer PPIC yang sudah meluangkan waktu untuk diwawancara oleh peneliti.
10. Bapak Jumiadi selaku Kepala Bagian Quality Control yang sudah meluangkan waktu untuk diwawancara oleh peneliti.
11. Tata Karmita selaku karyawan produksi yang sudah meluangkan waktu untuk diwawancara oleh peneliti.
12. Teman-teman Akuntansi UNPAR angkatan 2012 yang diwakilkan oleh Benediktus Pranaya, Kevin Reinaldo, dan Andri Wijaya yang memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peneliti.
13. Teman-teman Gereja GKI Anugrah yang diwakilkan Grup ButetHood yang selalu memberikan motivasi secara tidak langsung kepada peneliti.
14. Semua pihak lainnya yang telah membantu peneliti yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari segala kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, peneliti memohon maaf dengan ketidaksempurnaan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini apabila terdapat kata-kata yang kurang berkenan.

Akhir kata, peneliti berharap semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan sebagai bahan rujukan untuk penelitian lebih jauh termasuk para pembaca sekalian. Atas perhatian dan kerjsama para pembaca, peneliti mengucapkan terima kasih.

Bandung, 21 Juni 2017

Darian Christiandi

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Pemeriksaan.....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan	10
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	14
2.2.6. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional	15
2.2.7. Tahap-tahap pemeriksaan operasional	15
2.2.8. Efektif, Efisien, dan Ekonomis	18
2.3. Pengendalian Intern	19
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	19
2.3.2. Tujuan Pengendalian Intern	20

2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	20
2.3.4. Keterbatasan Pengendalian Intern.....	21
2.3.5. Hubungan Pemeriksaan Operasional Dengan Pengendalian Intern.....	21
2.4. Produksi.....	22
2.4.1. Pengertian Produksi.....	22
2.4.2. Fungsi Produksi.....	22
2.4.3. Proses Produksi.....	23
2.4.3.1. Pengertian Proses Produksi.....	23
2.4.3.2. Jenis Proses Produksi.....	23
2.4.4. Perencanaan Proses Produksi.....	26
2.4.4.1. Pengertian Perencanaan Produksi.....	26
2.4.4.2. Jenis-Jenis Perencanaan Produksi.....	27
2.4.4.3. Faktor-Faktor Perencanaan Produksi.....	27
2.4.4.4. Tujuan Perencanaan Produksi.....	28
2.4.5. Pengawasan Produksi.....	29
2.4.5.1. Pengertian Pengawasan Produksi.....	29
2.4.5.2. Tujuan Pengawasan Produksi.....	29
2.4.5.3. Jenis Pengawasan Produksi.....	29
2.5. Kualitas.....	30
2.5.1. Pengertian Kualitas.....	30
2.5.2. Faktor yang Memengaruhi Kualitas.....	31
2.5.3. Pengendalian kualitas.....	31
2.5.3.1. Pengertian Pengendalian Kualitas.....	31
2.5.3.2. Tujuan Pengendalian Kualitas.....	32
2.5.3.3. Alat Bantu Pengendalian Kualitas.....	32
2.6. Biaya Kualitas.....	34
2.6.1. Pengertian Biaya Kualitas.....	34
2.6.2. Kategori Biaya Kualitas.....	34
2.7. <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i>	35
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	37
3.1. Metode Penelitian.....	37

3.1.1. Jenis Data	37
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	40
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	41
3.2. Objek Penelitian	44
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	44
3.2.2. Struktur Organisasi CV Berdikari.....	45
3.2.3. Gambaran Umum Aktivitas Produksi <i>Knitting</i>	48
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	51
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	57
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan)	59
4.3.1. Wawancara dengan Manajer Produksi <i>Knitting</i> tentang kebijakan dan proses produksi yang dijalankan perusahaan pada divisi <i>knitting</i>	59
4.3.2. Wawancara dengan pihak perencanaan dan pengendalian produksi terkait penjadwalan dan pelaksanaan rencana produksi yang dijalankan perusahaan pada bagian <i>Knitting</i>	63
4.3.3. Wawancara dengan Kepala Bagian <i>Quality Control</i> terkait perlakuan terhadap kain yang cacat	65
4.3.4. Wawancara dengan karyawan produksi terkait masalah- masalah produksi yang sering dihadapi terutama dalam memproduksi kain	68
4.3.5. Observasi terhadap proses produksi divisi rajut mulai dari proses pengolahan benang menjadi kain <i>grey</i> pada tahap rajut sampai dengan kepada proses <i>packaging</i>	70
4.3.6. Pengumpulan dan pengolahan data yang berkaitan dengan kecacatan produk	73
4.3.6.1. Data Jumlah Hasil Produksi Untuk Jenis Bahan Baku <i>Polyester</i> dan <i>Tetoron Rayon</i>	73
4.3.6.2. Perhitungan dan Analisis Besarnya Jumlah Kecacatan Untuk Tiap Jenis Kecacatan pada	

Bahan Baku <i>Polyester</i>	75
4.3.6.3. Perhitungan dan Analisis Besarnya Jumlah Kecacatan Untuk Tiap Jenis Kecacatan pada Bahan Baku <i>Tetoron Rayon</i>	79
4.3.6.4. Analisis Penyebab Kecacatan Kain	84
4.3.6.4.1. Analisis Penyebab Kecacatan Bintik, Anyaman Putus, dan Pitak Pada Kain <i>Grey</i>	84
4.3.6.4.2. Analisis Jumlah dan Kerugian Kain Yang Cacat	146
4.3.7. Identifikasi dan analisis faktor penyebab kecacatan produk	167
4.3.7.1. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan bintik pada bahan baku <i>Polyester</i>	167
4.3.7.2. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan pitak pada bahan baku <i>Polyester</i>	169
4.3.7.3. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan anyaman putus pada bahan baku <i>Polyester</i>	171
4.3.7.4. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan bintik pada bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	173
4.3.7.5. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan anyaman putus pada bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	175
4.3.7.6. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan pitak pada bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	177
4.4. <i>Development review finding and recommendation phase</i> (Tahap pengembangan temuan dan rekomendasi).....	179

4.5. Peranan pemeriksaan operasional terhadap perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam upaya menekan tingkat kecacatan produk	203
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	212
5.1. Kesimpulan.....	212
5.2. Saran	217
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	10
Tabel 4.1. Dimensi Kain Yang Dihasilkan Berdasarkan Kiloan (Berat).....	53
Tabel 4.2. Standar Produksi Rajut Terhadap Kain yang dihasilkan dalam satu produksi kain	53
Tabel 4.3. Analisis Jumlah Kain <i>Grade A,B, dan C</i> Januari-Desember 2015 Untuk Jenis Mesin Rajut <i>Single Knit</i>	54
Tabel 4.4. Analisis Jumlah Kain <i>Grade A,B, dan C</i> Januari-Desember 2015 Untuk Jenis Mesin Rajut <i>Double Knit</i>	55
Tabel 4.5. Jenis Kecacatan yang Disebabkan oleh Jenis Mesin yang Digunakan...	59
Tabel 4.6. Data Jumlah Hasil Produksi dan Jumlah Produk Cacat Untuk Jenis Bahan Baku <i>Polyester</i> dan <i>Tetoron Rayon</i> Pada Kain <i>Grey</i> Periode Januari-Desember 2015	74
Tabel 4.7. Analisis Besarnya Jumlah Kecacatan untuk Tiap Jenis Kecacatan Pada Kain <i>Grade C</i> Untuk Bahan Baku <i>Polyester</i> Periode Januari-Desember 2015	76
Tabel 4.8. Analisis Besarnya Jumlah Kecacatan untuk Tiap Jenis Kecacatan Pada Kain <i>Grade C</i> Untuk Bahan baku <i>Tetoron Rayon</i> Periode Januari-Desember 2015	80
Tabel 4.9. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Polyester</i> Pada Jenis Cacat Bintik	87
Tabel 4.10. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Polyester</i> Pada Jenis Cacat Pitak	97
Tabel 4.11. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Polyester</i> Pada Jenis Cacat Anyaman Putus	108
Tabel 4.12. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Tetoron Rayon</i> Pada Jenis Cacat Bintik.....	118
Tabel 4.13. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Tetoron Rayon</i> Pada Jenis Cacat Anyaman Putus	126
Tabel 4.14. Analisis Penyebab Kecacatan Pada Bahan Baku <i>Tetoron Rayon</i> Pada Jenis Cacat Pitak.....	136
Tabel 4.15. Ringkasan persentase rata-rata jenis cacat pada bahan baku <i>Polyester</i> dan <i>Tetoron Rayon</i>	143
Tabel 4.16. Perhitungan biaya listrik terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pada bahan baku <i>Polyester</i> tahun 2015	149

Tabel 4.17. Perhitungan biaya listrik terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pada bahan baku <i>Tetoron Rayon</i> tahun 2015	152
Tabel 4.18. Perhitungan biaya tenaga kerja pada jenis bahan baku <i>Polyester</i> terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki selama tahun 2015	156
Tabel 4.19. Perhitungan biaya tenaga kerja pada jenis bahan baku <i>Tetoron Rayon</i> terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki selama tahun 2015	159
Tabel 4.20. Rincian biaya perbaikan dan perawatan mesin rajut tahun 2015.....	161
Tabel 4.21. Perhitungan kerugian bahan baku terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pada jenis bahan baku <i>Polyester</i> selama tahun 2015	162
Tabel 4.22. Perhitungan kerugian bahan baku terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pada jenis bahan baku <i>Tetoron Rayon</i> selama tahun 2015	164
Tabel 4.23. Penjualan kain cacat yang tidak dapat diperbaiki pada jenis bahan baku <i>Polyester</i> dan <i>Tetoron Rayon</i> selama tahun 2015.....	166

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	34
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian di CV Berdikari	43
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV Berdikari	45
Gambar 4.1. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan bintik pada jenis bahan baku <i>Polyester</i>	168
Gambar 4.2. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan pitak pada jenis bahan baku <i>Polyester</i>	170
Gambar 4.3. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan anyaman putus pada jenis bahan baku <i>Polyester</i>	172
Gambar 4.4. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan bintik pada jenis bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	174
Gambar 4.5. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan anyaman putus pada jenis bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	176
Gambar 4.6. <i>Fishbone diagram</i> analisis faktor penyebab kecacatan kain jenis kecacatan pitak pada jenis bahan baku <i>Tetoron Rayon</i>	178

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Hasil Wawancara Dengan Direktur Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2: Hasil Wawancara Dengan Manajer Produksi Rajut Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3: Hasil Wawancara Dengan Manajer Produksi Rajut Pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 4: Hasil Wawancara Dengan Manajer PPIC Pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 5: Hasil Wawancara Dengan Kepala Bagian *Quality Control* Pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 6: Hasil Wawancara Dengan Karyawan Produksi Pada Tahap *Fieldwork*
- Lampiran 7: Hasil Observasi Terhadap Proses Produksi *Knitting* mulai dari proses pengolahan benang menjadi kain *grey* pada tahap rajut sampai dengan kepada proses *packaging*
- Lampiran 8: Bukti Pemakaian Bahan
- Lampiran 9: Laporan Penerimaan Barang
- Lampiran 10: Surat Jalan Internal
- Lampiran 11: Laporan *Packing List-Proses*
- Lampiran 12: Laporan Hasil Produksi *Knitting*
- Lampiran 13: Bukti Penyerahan Kain
- Lampiran 14: Laporan Produksi Proses
- Lampiran 15: Kartu Stok Barang
- Lampiran 16: Kartu Persediaan
- Lampiran 17: Rekomendasi dokumen *Master Production Schedule*
- Lampiran 18: Rekomendasi Surat Perintah Kerja
- Lampiran 19: *Layout* Mesin Rajut
- Lampiran 20: Foto

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam bidang industri tekstil saat ini, tidak dapat terlepas dari persaingan yang ketat terutama dalam menarik konsumen dan menciptakan pangsa pasar. Maka, perusahaan harus memiliki kemampuan daya saing yang baik serta memiliki kualitas produk yang baik agar dapat menjaga keberlangsungan perusahaan serta dapat memaksimalkan *profit*. Perusahaan dapat memaksimalkan *profitnya* dengan cara membuat perencanaan dan pengendalian produksi yang memadai sehingga dapat mengurangi tingkat kecacatan produksi. Perencanaan dan pengendalian produksi harus dilakukan secara rutin supaya dapat memengaruhi kegiatan produksi terutama pada jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan sehingga jumlah produk yang cacat dapat ditekan dan permintaan *customer* juga dapat meningkat karena produk yang dihasilkan baik.

Tingkat kecacatan produksi harus diberikan perhatian khusus karena memengaruhi besar dan kecilnya biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, tingkat kecacatan produksi perlu dikendalikan supaya perusahaan dapat menghasilkan produk dengan mutu yang baik dan dapat bersaing di pasar. Perencanaan dan pengendalian produksi juga berkaitan dengan aktivitas perusahaan dalam memprediksi kebutuhan bahan baku di masa mendatang untuk mengantisipasi *order* produksi yang berfluktuatif, penetapan harga jual produk yang ingin dicapai, serta target jual produk cacat yang harus terus dikurangi.

CV Berdikari merupakan perusahaan yang cukup besar di bidang tekstil yang terdiri dari 500 karyawan. Dalam bagian produksinya, terdapat empat buah divisi produksi yaitu divisi benang (*spinning*), tenun (*weaving*), rajut (*knitting*), dan inspeksi (untuk mengevaluasi kualitas kain yang dihasilkan dari divisi rajut dan tenun yang siap untuk dikirimkan kepada *customer* berupa kain jadi). CV Berdikari memiliki empat kriteria dalam menghasilkan produk yang berkualitas yaitu bahan baku yang baik (tidak cacat), mesin yang bekerja optimal, sumber daya manusia yang berkualitas, dan suhu ruangan yang mendukung terutama pada suhu ruangan yang

dingin/sejuk karena kualitas benang menjadi lebih bagus dan kuat (karena bahan baku pembuatan benang terbuat dari serat plastik dan kulit kayu) sedangkan pada suhu panas, benang mudah putus. Selama ini CV Berdikari belum melakukan perencanaan dan pengendalian produksi, serta belum memiliki koordinasi produksi yang baik di bagian bahan baku (benang) karena masih sering menghadapi *rush order* sehingga memengaruhi keputusan manajemen dalam menerima *order* produksi (produk yang dibuat berdasarkan pesanan *customer*) yang berdampak pada terjadinya kekurangan *stock* persediaan benang dalam pembuatan kain *grey* sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan permintaan yang terjadi. Akibatnya, terjadi keterlambatan pengiriman kain dikarenakan tidak adanya persediaan benang dalam membuat kain *grey*, menurunnya jumlah permintaan *customer* di masa mendatang, serta tidak adanya cadangan persediaan benang dalam membuat kain *grey* diakibatkan adanya kain yang cacat.

Selama ini, biaya produksi yang dikeluarkan oleh CV Berdikari sangat tinggi disebabkan oleh adanya kain cacat sehingga dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan berupa biaya listrik dan biaya tenaga kerja terkait kain cacat yang tidak dapat diperbaiki, biaya perbaikan dan perawatan mesin rajut, serta kerugian bahan baku terkait kain cacat dan kerugian penjualan kain cacat. Permasalahan utama yang terjadi pada divisi *knitting*, sering ditemukan adanya kain yang cacat diakibatkan oleh benang yang kurang baik dan mudah putus. Hal ini disebabkan karena perputaran mesin yang terlalu cepat sehingga tidak mampu menyesuaikan dengan kualitas benang tersebut (diputar melebihi batas kemampuan benangnya). Benang dengan kualitas yang kurang baik, perputaran mesin rajut harus diperlambat. Jika dipercepat, maka benang akan putus dan mesin juga harus dihentikan sementara karena kualitas benang yang dihasilkan kurang baik sehingga mesin harus diatur ulang *setupnya*. Dampak yang timbul adalah kain yang dihasilkan menjadi cacat dan perlu dipotong sehingga menimbulkan tambahan waktu untuk melakukan tindakan perbaikan dan terjadi keterlambatan pengiriman kain kepada *customer*.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti CV Berdikari dalam mengevaluasi perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang dilakukan selama ini untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang terjadi pada divisi rajut (*knitting*).

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, peneliti merumuskan beberapa pokok permasalahan yaitu:

1. Bagaimana perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang terjadi di CV Berdikari pada divisi *knitting*?
2. Apa saja faktor yang menyebabkan produk di CV Berdikari cacat pada divisi *knitting*?
3. Berapa besar kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan produk yang terjadi pada divisi *knitting*?
4. Bagaimana perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang seharusnya dilakukan CV Berdikari supaya mengurangi tingkat kecacatan produk yang terjadi pada divisi *knitting*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah dirumuskan di atas, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang terjadi di CV Berdikari pada divisi *knitting*.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan produk di CV Berdikari cacat pada divisi *knitting*.
3. Mengetahui besar kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan produk yang terjadi pada divisi *knitting*.
4. Memberikan rekomendasi dalam pembuatan perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang baik guna mengurangi tingkat kecacatan produk pada divisi *knitting*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat berguna bagi:

1. Bagi Perusahaan

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan, perlu dilakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional perannya sangat penting karena dapat

meningkatkan kualitas kinerja produksi perusahaan maka peneliti memperkenalkan metode pemeriksaan operasional bagi perusahaan untuk membantu dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam mengurangi tingkat kecacatan produk yang terjadi di perusahaan pada divisi *knitting*.

2. Bagi Peneliti

Peneliti juga dapat mempelajari dan menerapkan pemeriksaan operasional dalam menganalisa perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang terjadi pada suatu perusahaan secara riil serta memberikan rekomendasi untuk mengurangi tingkat kecacatan produk.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini berguna sebagai bahan referensi dan menambah wawasan pembaca yang terkait dengan praktek perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi dalam mengurangi tingkat kecacatan produk.

1.5. Kerangka Pemikiran

Tujuan perusahaan dapat tercapai jika memiliki perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi yang memadai. Menurut Assauri (2008:175), menyatakan perencanaan dan pengendalian produksi adalah penentuan dan penetapan kegiatan-kegiatan produksi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengawasi kegiatan pelaksanaan dari proses sampai kepada hasil produksi. Kegiatan produksi yang sudah dirancang dengan matang akan memberikan dampak yang baik terhadap keberlangsungan hidup perusahaan di masa mendatang serta terdapat prosedur tambahan yang digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan mengurangi produk kain yang cacat. Maka perusahaan dapat membuat produk dengan kualitas yang baik sesuai dengan kriteria *customer* serta tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman kain. Oleh karena itu perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara agar produk mereka dapat terjual dan mendapatkan laba yang optimum dengan cara menekan tingkat kecacatan produk yang disertai dengan pelaksanaan perencanaan dan pengendalian produksi yang matang serta dilakukan secara terus menerus.

Menurut Assauri (2008:181), perencanaan produksi merupakan perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang, bahan, mesin, peralatan lain, serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu di masa mendatang.

Menurut Assauri (2008:183-185), perencanaan produksi memiliki dua dimensi yaitu dimensi waktu dan sifat proses produksi. Dimensi waktu terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam kasus ini, perusahaan yang diteliti masuk ke dalam dimensi waktu perencanaan jangka panjang karena dalam membuat perencanaan dan pengendalian produksi yang memadai diperlukan waktu yang cukup panjang terutama dalam menekan tingkat kecacatan produk serta meningkatkan kualitas perencanaan dan pengendalian produksi yang terjadi di lapangan. Perencanaan produksi juga memiliki dimensi sifat proses produksi terdiri dari dua bagian yaitu proses produksi yang terputus-putus (*intermittent manufacturing*) dan proses produksi yang terus-menerus (*continuous process*). Dalam kasus ini, perusahaan yang diteliti masuk ke dalam proses produksi yang terus-menerus karena kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan walaupun berdasarkan pesanan *customer* namun produk yang dihasilkan memiliki jumlah yang besar serta berulang-ulang sesuai dengan pesanan sehingga perusahaan memiliki *blueprint* selama jangka waktu tertentu.

Perencanaan produksi dalam perusahaan ini berjalan dari atas ke bawah (*top down planning*) di mana atasan memberikan rancangan kegiatan produksi kepada bawahannya (dari *owner* ke manajer produksi lalu kepada bawahan). Ketika perencanaan produksi diterapkan dengan optimal, maka hasil produksi yang dihasilkan juga baik dan tingkat kecacatan produk dapat ditekan.

Perencanaan produksi yang sudah dibuat harus diikuti juga dengan tindakan pengawasan produksi. Pengawasan produksi menurut Assauri (2008:207) merupakan kegiatan untuk mengoordinasi aktivitas-aktivitas pengerjaan agar waktu yang penyelesaian yang sudah ditentukan dapat tercapai. Pengendalian produksi menurut Bayangkara (2008:196), pengendalian produksi menyangkut pegamatan atas hubungan antara proses yang berjalan dengan kriteria yang ditetapkan. Pengendalian produksi menurut Bayangkara (2008:197) juga meliputi lima hal yaitu pengendalian bahan baku, pengendalian peralatan dan fasilitas produksi, pengendalian

transformasi, pengendalian kualitas, dan pengendalian barang jadi. Bahan baku perlu dikendalikan agar bahan baku yang diproduksi memiliki kualitas yang baik sesuai dengan standar produksi perusahaan sehingga kain yang diolah pun menjadi kain dengan kualitas yang baik serta meningkatkan pencitraan di mata *customer*. Selain itu, pengendalian bahan baku dapat mencegah produk yang cacat melalui inspeksi. Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi juga perlu dilaksanakan agar tidak terjadi pemborosan waktu selama produksi berlangsung (contoh jika mesin macet mengakibatkan terjadinya pemborosan waktu dan menghambat kinerja produksi karena mesin yang macet harus diperbaiki terlebih dahulu agar kinerja produksi dapat berjalan kembali) dan dilakukan pemeliharaan mesin secara berkala untuk menjaga kualitas kain yang dihasilkan tetap baik. Pengendalian transformasi juga memegang peranan penting khususnya pada bagian *quality control* di mana mereka harus memastikan proses produksi yang berjalan apakah sudah menghasilkan kualitas kain yang baik dengan biaya yang minimum atau belum (biaya yang dikeluarkan masih besar). Biaya produksi yang minimum adalah biaya yang dikeluarkan adalah biaya-biaya yang memang seharusnya terjadi tanpa adanya pengeluaran biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan ataupun tanpa pengeluaran biaya secara berlebihan (tidak ada *rework*, tidak terjadi *loss*, serta tidak adanya biaya perbaikan mesin yang rusak). Selain itu juga, pengendalian kualitas produk sangat penting agar *customer* tetap setia dalam membeli produk. Produk kain jadi yang dihasilkan juga perlu dilakukan pengendalian berupa inspeksi agar perusahaan dapat menjaga kualitas produksi yang dihasilkan.

Walaupun perencanaan dan pengendalian kegiatan produksi sudah dilaksanakan dengan baik, tetapi terdapat juga faktor di luar kendali perusahaan yaitu bahan baku yang kurang baik dan mesin yang tiba-tiba rusak. Barang jadi yang dihasilkan menjadi kurang baik dan tidak memenuhi spesifikasi yang diharapkan oleh *customer*. Oleh karena itu, perlu dilakukannya pengerjaan ulang (*rework*). *Rework* menurut Horngren,dkk. (2015:729) adalah unit produk yang tidak memenuhi ekspektasi dan spesifikasi *customer* sehingga harus diperbaiki ulang dan baru dapat dijual kembali sebagai barang jadi kepada *customer* yang bersangkutan. *Rework* yang terjadi ini memberikan kerugian bagi perusahaan yaitu adanya tambahan biaya untuk memperbaiki dan perbaikan yang dilakukan juga berdampak pada diperlukannya

tambahan waktu pengerjaan produksi sehingga seringkali perbaikan ini juga menyebabkan keterlambatan pengiriman produk ke *customer*.

Selain dilakukan *rework*, kain yang cacat juga dapat dijual apa adanya dengan harga yang jauh lebih murah yang disebut *spoilage*. *Spoilage* menurut Horngren,dkk. (2015:729) adalah produk yang sudah jadi yang tidak memenuhi kriteria *customer* sehingga produk tersebut dibuang atau dijual dengan harga yang lebih rendah dibandingkan harga normal. Dengan terjadinya *spoilage* maka hal tersebut menjadi kerugian bagi perusahaan serta menurunkan citra perusahaan (*customer* tidak mau lagi membeli kain perusahaan).

Untuk mengurangi kerugian perusahaan akibat timbulnya produk cacat, maka diperlukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah suatu proses dalam memeriksa kegiatan operasi perusahaan untuk mengidentifikasi suatu area yang dapat dikembangkan secara terus menerus menuju ke arah yang lebih baik. Faktor-faktor yang memengaruhi produk cacat perlu dicari dan diolah berdasarkan bukti yang ditemukan di perusahaan dan dikembangkan agar rekomendasi dapat diberikan.

Menurut Reider (2002:301), dalam mengembangkan temuan-temuan dengan spesifik maka diperlukan pengembangan dengan lima atribut yaitu kondisi, kriteria, dampak, penyebab, dan rekomendasi. Kelima atribut tersebut merupakan konsep dasar untuk membuat rekomendasi yang meyakinkan bagi perusahaan dalam menekan tingkat kecacatan produk.

Selain itu, masalah tentang kecacatan produk dapat diidentifikasi juga dengan melakukan *fishbone diagram*. Menurut Horngren,dkk. (2015:762), *fishbone diagram* adalah diagram berbentuk struktur tulang ikan yang berfungsi untuk mengidentifikasi penyebab potensial dari suatu masalah dimana pada bagian "*backbone*" dari diagram menunjukkan masalah yang diperiksa dan cabang dari "*backbone*" menunjukkan kategori utama dari penyebab potensial masalah tersebut. Dengan membuat *fishbone diagram* ini maka masalah perusahaan dapat dijabarkan dengan lebih rinci dan terstruktur berdasarkan lima faktor yaitu mesin (*machines*), metode (*methods*), manusia (*manpower*), material (*materials*), dan lingkungan (*environment*) sehingga memudahkan dalam menentukan pengambilan keputusan

dalam memberikan rekomendasi yang tepat bagi perusahaan dalam mengurangi tingkat kecacatan produk.