

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENGURANGI PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT X)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Hana Kezia Tjahja

2014130029

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)**

BANDUNG

2018

***OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS
IN THE EFFORT OF MINIMALIZING DEFECTIVE PRODUCTS
(CASE STUDY ON PT X)***



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete a part of requirements
to get a Bachelor Degree in Economics*

By:

Hana Kezia Tjahja

2014130029

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAM***

***(Accredited Based on the Degree of BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)***

BANDUNG

2018

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENGURANGI PRODUK CACAT
(STUDI KASUS PADA PT X)**

Oleh:

Hana Kezia Tjahja

2014130029

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya SE., M.T.,

Pembimbing,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.



PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Hana Kezia Tjahja
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 23 Maret 1996
Nomor Pokok Mahasiswa : 2014130029
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENGURANGI PRODUK CACAT (STUDI KASUS PADA PT X)

dengan,

Pembimbing : Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

SAYA 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 saya 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 : Januari 2018
Pembuat pernyataan :



(Hana Kezia Tjahja)

ABSTRAK

Saat ini, perusahaan semakin dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik agar dapat memuaskan keinginan pelanggan. Usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk memuaskan keinginan pelanggan adalah dengan menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Untuk dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan, perusahaan dituntut untuk menekankan aspek efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan kegiatan produksinya. Namun, pada kenyataannya dalam setiap tahapan proses produksi terdapat hambatan-hambatan yang terjadi yang dapat mengakibatkan proses produksi menjadi tidak efisien dan efektif.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan untuk mengidentifikasi area masalah yang memerlukan tindakan perbaikan agar dapat mencapai tujuannya. Terdapat lima tahapan pemeriksaan operasional yang dilakukan yaitu *planning*, *work program*, *field work*, *development of review findings and recommendation*, dan *reporting*. Hasil dari pemeriksaan operasional akan memberikan informasi yang dibutuhkan bagi pihak manajemen agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif yaitu mengumpulkan data dengan cara menggambarkan karakteristik dari variabel-variabel yang ada di perusahaan. Teknik pengumpulan data menggunakan studi literatur serta studi lapangan melalui wawancara, observasi, dan analisa data perusahaan. Data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian ini, PT X ditetapkan sebagai objek pemeriksaan operasional. PT X merupakan perusahaan industri dan perdagangan furnitur berkualitas tinggi serta memiliki spesifikasi yang disesuaikan dengan berbagai macam kebutuhan. Tahapan proses produksi yang terjadi di perusahaan terbagi menjadi tiga bagian besar yaitu konstruksi, *finishing*, dan *assembly*.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *critical problem* PT X adalah produk cacat yang dihasilkan selama proses produksi. Akibat produk cacat tersebut, PT X mengeluarkan biaya *rework* sebesar Rp. 3.177.918.285 dan mengalami total kerugian sebesar Rp. 8.972.197.888. Biaya *rework* dan total kerugian yang dialami perusahaan ini cukup besar karena banyaknya persentase produk cacat yang melewati batas toleransi. Faktor-faktor yang menyebabkan produk cacat tersebut terdiri atas manusia, mesin, metode, material, dan lingkungan. Oleh karena itu, penulis memberikan beberapa rekomendasi untuk dilakukan tindakan korektif agar dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan perusahaan.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, efisiensi, efektivitas, produk cacat

ABSTRACT

Today, companies are increasingly required to produce good quality products to satisfy customers' wishes. A company can make some efforts to satisfy the costumers' wishes by maintaining and improving the product quality produced. To keep the quality, the company is required to stress on the aspects of efficiency and effectiveness in running its production activity. However, in reality in each stage of production process, some obstacles occur that cause the process of production inefficient and ineffective.

Operational review is the process of evaluating the efficiency and effectiveness of company performance to identify the problem areas where acts of improvement are needed to reach the goal. There are five stage of operational review, namely planning, work program, field work, development of review findings and recommendation, and reporting. The result of operational review will provide information needed by the management to improve efficiency and effectiveness of the company performance.

The method applied in this research is a descriptive study, which is collecting data by describing the characteristics of existing variables in the company. The technique of data collection uses the literature study and field study through interviews, observation and analysis of company data. The data collected will be processed and analyzed quantitatively and qualitatively. In this research, PT X is designated as the object of the operational review. PT X is an industrial and trading company of furniture with the best quality and providing specifications that are adjusted with wide variety of needs. There are three main parts of the stages of production process run in the company, namely construction, finishing, and assembly.

Based on the operational review conducted, it can be concluded that the critical problem of PT X is the defective products produced during the production process. Due to those defective products, PT X has spent rework cost as much as Rp. 3.177.918.285 and got total loss as much as Rp. 8.972.197.888. The rework cost and the total loss of this company is quite high because of the high percentages of the defective products that are beyond the limit of tolerances. The defective products are caused by some factors such as human, machines, methods, materials, and environment. Therefore, the writer puts forward several recommendations for corrective actions to minimize the defective products produced by the company.

Keyword: operational review, efficiency, effectiveness, defective products

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena dengan pertolongan dan perkenaan-Nya skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENGURANGI PRODUK CACAT” ini dapat terselesaikan dengan baik. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan skripsi ini, yaitu :

1. Papa, Mama, dan Koko yang selalu memberikan doa, dukungan, dan motivasi sejak penulis memasuki dunia perkuliahan sampai saat ini.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan waktu, saran, serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ibu Verawati Suryaputra, S.E., M.M., Ak., CMA selaku dosen wali penulis yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi.
5. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen mata kuliah pemeriksaan manajemen yang telah memperkenalkan dan memberikan ilmu serta keterampilan sehingga penulis tertarik untuk mendalami pemeriksaan manajemen.
6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, keterampilan, dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
7. Bagian HRD PT X yang telah menyetujui proposal yang telah dibuat penulis sehingga dapat diberikan ijin untuk melakukan penelitian.
8. Bapak Angling Sugiатna selaku Manager Produksi PT X yang telah memberikan ijin dan pengarahan selama penulis melakukan penelitian.

9. Bapak Eri dan Bapak Seto selaku PIC Harian yang telah membimbing dan membantu penulis dalam mengumpulkan data kuantitatif selama melakukan penelitian di PT X.
10. Setiap kepala divisi dan operator PT X yang telah membimbing serta memberikan waktu untuk membantu penulis dalam melakukan penelitian.
11. Jessica Natasha yang selalu memberikan dukungan, saran, dan motivasi bagi penulis selama melakukan penelitian.
12. Michelle Emmanuela, Diella Justinadia, Nathania Nursalim, Stephanie, Chyntia Maydalena, Janet Angeline, Felicia Hadiwidjaja, Jeanne Trestanto, dan Josephine Tania yang telah menjadi teman seperjuangan dalam menjalani skripsi.
13. Teman-teman *Weirdos* yang telah memberikan kebersamaan, canda tawa, pelajaran hidup, semangat, dan dukungan selama menjalani perkuliahan.
14. Teman-teman dari *cell group* UNPAR 6 yang selalu memberikan doa, motivasi, dan semangat selama menjalani perkuliahan.
15. Tim lomba akuntansi 2014 yang telah memberikan pengalaman dan kebersamaan selama satu tahun terakhir dalam menjalani berbagai lomba di berbagai universitas.
16. Teman-teman penulis lain yang telah memberikan kebersamaan dan dukungan selama menjalani perkuliahan.

Penulis berharap hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak manajemen PT X. Penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan di dalamnya. Segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Bandung, Januari 2018

Hana Kezia Tjahja

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
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	7
2.1. Pemeriksaan Operasional.....	7
2.1.1. Tujuan Pemeriksaan Operasional	7
2.1.2. Manfaat Pemeriksaan Operasional	8
2.1.3. Pengertian Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis.....	9
2.1.4. Tahap-Tahap Pemeriksaaan Operasioal	9
2.2. Produksi	13
2.2.1. Fungsi Produksi dan Operasi.....	14
2.2.2. Jenis-Jenis Proses Produksi	14
2.3. Kualitas	15
2.4. Pengawasan Mutu (<i>Quality Control</i>).....	16

2.4.1.	Maksud dan Tujuan Pengawasan Mutu.....	16
2.4.2.	Ruang Lingkup Pengawasan Mutu.....	16
2.4.3.	Hal-Hal yang Memengaruhi Derajat Pengawasan Mutu.....	17
2.5.	Produk Cacat.....	17
2.5.1.	Jenis-Jenis dari Produk Cacat.....	17
2.5.2.	Jenis-Jenis dari <i>Spoilage</i>	18
2.6.	Diagram Sebab Akibat (<i>Cause-and-Effect Diagrams</i>)	19
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN		21
3.1.	Metode Penelitian	21
3.1.1.	Sumber data.....	21
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data	22
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data.....	23
3.1.4.	Tahap-Tahap Penelitian.....	23
3.2.	Objek Penelitian.....	25
3.2.1.	Sejarah Perusahaan.....	25
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan	26
3.2.3.	Proses Produksi Perusahaan	26
3.2.4.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	28
3.2.5.	<i>Job Description</i> Perusahaan	30
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		36
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	36
4.2.	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	50
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Pengerjaan Lapangan)	53
4.3.1.	Hasil wawancara dengan <i>chief officer</i> dan observasi di divisi konstruksi lipat.....	53

4.3.2.	Hasil wawancara dengan <i>chief officer</i> dan observasi di divisi konstruksi multi	57
4.3.3.	Hasil wawancara dengan <i>chief officer</i> dan observasi di divisi <i>finishing electroplating (nickel chrome)</i>	61
4.3.4.	Hasil wawancara dengan <i>chief officer</i> dan observasi di divisi <i>finishing cat (powder coating)</i>	65
4.3.5.	Hasil wawancara dengan <i>chief officer</i> dan observasi di divisi <i>assembly</i>	67
4.4.	<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	70
4.5.	Manfaat Dilakukannya Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi di PT X.....	75
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		77
5.1.	Kesimpulan	77
5.2.	Saran	80
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP PENULIS		

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Total Produksi Setiap Divisi Tahun 2017	38
Tabel 4.2. Jumlah Unit Produk Cacat Setiap Divisi Tahun 2017	39
Tabel 4.3. Persentase Kecacatan Setiap Divisi Tahun 2017	40
Tabel 4.4. Harga Jual dan HPP Rata-Rata Setiap Kategori Tahun 2017	41
Tabel 4.5. Jumlah Unit Produksi Barang Jadi Tahun 2017	42
Tabel 4.6. Harga Rata-Rata Tertimbang Tahun 2017	43
Tabel 4.7. Perhitungan Total Biaya <i>Rework</i> Januari-Maret 2017	44
Tabel 4.8. Perhitungan Total Biaya <i>Rework</i> April-Juni 2017	45
Tabel 4.9. Perhitungan Total Biaya <i>Rework</i> Juli-September 2017	46
Tabel 4.10. Rekapitulasi Total Biaya <i>Rework</i> Januari-September 2017.....	46
Tabel 4.11. Perhitungan Total Kerugian Januari-Maret 2017.....	47
Tabel 4.12. Perhitungan Total Kerugian April-Juni 2017.....	48
Tabel 4.13. Perhitungan Total Kerugian Juli-September 2017.....	49
Tabel 4.14. Rekapitulasi Total Kerugian Januari-September 2017	49
Tabel 4.15. Jenis Mesin dan Kegunaannya	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Fishbone</i> Diagram.....	20
Gambar 3.1. Tahap-Tahap Penelitian.....	24
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Produksi Secara Umum.....	28
Gambar 3.3. Struktur Organisasi Produksi Divisi Konstruksi	28
Gambar 3.4. Struktur Organisasi Produksi Divisi <i>Finishing</i>	29
Gambar 3.5. Struktur Organisasi Produksi Divisi <i>Assembly</i>	29
Gambar 4.1. <i>Fishbone</i> Diagram Divisi Konstruksi.....	60
Gambar 4.2. <i>Fishbone</i> Diagram Divisi <i>Finishing</i>	68

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Wawancara *Planning* Dengan Kepala Produksi
- Lampiran 2 Daftar Wawancara *Field Work* Dengan Kepala Divisi Konstruksi Lipat
- Lampiran 3 Daftar Wawancara *Field Work* Dengan Kepala Divisi Konstruksi Multi
- Lampiran 4 Daftar Wawancara *Field Work* Dengan Kepala Divisi *Finishing Nickel Chrome*
- Lampiran 5 Daftar Wawancara *Field Work* Dengan Kepala Divisi *Finishing Cat*
- Lampiran 6 Daftar Wawancara *Field Work* Dengan Kepala Divisi *Assembly*
- Lampiran 7 Dokumentasi Contoh Barang Cacat di PT X
- Lampiran 8 Daftar Harga Produk Setiap Kategori

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Saat ini, perusahaan semakin dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik agar dapat memuaskan keinginan pelanggan. Usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk memuaskan keinginan pelanggan adalah dengan menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Untuk dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan, perusahaan dituntut untuk menekankan aspek efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan kegiatan produksinya. Perusahaan dapat dikatakan efektif jika dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan tingkat produksi yang telah direncanakan. Sedangkan efisien berarti perusahaan dapat menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun, pada kenyataannya dalam setiap tahapan proses produksi terdapat beberapa risiko yang mungkin terjadi seperti kegagalan dalam membuat desain produk akan meningkatkan biaya produksi, menghasilkan proses produksi yang tidak efisien, dan biaya perbaikan yang tinggi. Lalu, risiko hasil produksi yang tidak sesuai dengan yang telah direncanakan akan mengakibatkan produk yang dihasilkan terlalu banyak atau sedikit. Jika produk yang dihasilkan terlalu banyak maka akan meningkatkan biaya penyimpanan karena terjadi penumpukan persediaan dan meningkatkan risiko barang tersebut rusak. Sedangkan, bila produk yang dihasilkan terlalu sedikit maka harus melakukan penjadwalan ulang mesin serta menimbulkan pemborosan biaya dan waktu. Adapula, risiko pengelolaan persediaan yang kurang baik seperti kekurangan bahan baku akan menghambat proses produksi, meningkatkan biaya pembelian, dan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan. Juga, ancaman selama proses produksi seperti listrik mati, mesin mati, dan kecelakaan kerja akan menghambat proses produksi yang sedang berlangsung sehingga dihasilkan produk cacat.

PT X merupakan perusahaan industri dan perdagangan furnitur yang pada awalnya berfokus sebagai produsen kursi berkualitas tinggi dan memiliki

spesifikasi yang disesuaikan dengan berbagai macam kebutuhan. Seiring perkembangannya, perusahaan telah meningkatkan keragaman produk dan menghasilkan lebih dari 300 varian produk. Saat ini, perusahaan memiliki pabrik yang berlokasi di Jalan Industri III No. 5, Utama, Cimahi Selatan, Cimahi. Tahapan produksi yang terjadi di perusahaan terbagi menjadi tiga bagian besar yaitu konstruksi, *finishing*, dan *assembly*. Pada proses konstruksi dan *assembly* terdapat tiga golongan pesanan yaitu lipat, multi, dan *special order* seperti pesanan untuk tempat tidur rumah sakit. Sedangkan, pada proses *finishing* terbagi menjadi dua aktivitas yaitu proses pelapisan dengan menggunakan *nickel chrome* untuk mendapatkan warna *chrome* dan pengecatan untuk mendapatkan warna selain warna *chrome*.

Masalah yang terjadi di PT X yaitu adanya hasil produk cacat yang dihasilkan di setiap tahapan produksinya. Namun, tingkat kecacatan tertinggi dihasilkan pada saat proses konstruksi untuk pesanan multi dan proses *finishing* dengan menggunakan *nickel chrome*. Selain itu, perusahaan mengelompokkan tingkat kecacatan menjadi dua jenis yaitu G1 untuk produk yang masih dapat diperbaiki dan G2 untuk produk yang tidak dapat diperbaiki dan harus dibuang. Akibat yang ditimbulkan dari adanya produk cacat adalah pemborosan biaya dari segi bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*, penjadwalan ulang mesin, mengurangi kapasitas produk terpasang, dan penurunan keuntungan.

Selama ini di PT X belum pernah dilakukan pemeriksaan operasional sehingga penyebab terjadinya produk cacat belum teridentifikasi secara detail dan mendalam. Maka dari itu, untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh perusahaan, dibutuhkan suatu pemeriksaan operasional terkait aktivitas produksi untuk mengetahui penyebab terjadinya produk cacat. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi diharapkan penyebab-penyebab terjadinya produk cacat dapat diatasi. Serta, hasil dari pemeriksaan operasional yang dilakukan akan menghasilkan suatu rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi agar dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan. Sehingga, perusahaan dapat mempertahankan konsistensi kualitas produk yang dihasilkan untuk menjaga dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan di industri manufaktur.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, berikut merupakan rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini:

1. Bagaimana proses produksi dan pengendalian produk cacat yang telah dilakukan oleh PT X?
2. Berapa banyak produk cacat yang dihasilkan di setiap tahapan produksi di PT X?
3. Berapa besar kerugian yang timbul akibat produk cacat di PT X?
4. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat di PT X?
5. Apakah manfaat yang diperoleh oleh PT X dengan dilakukannya pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, berikut merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Mendeskripsikan proses produksi dan pengendalian produk cacat yang dilakukan oleh PT X dalam upaya mencapai hasil produksi yang diinginkan.
2. Mengetahui jumlah produk cacat yang dihasilkan pada setiap tahapan produksi di PT X.
3. Mengetahui besar kerugian yang timbul akibat dihasilkannya produk cacat di PT X.
4. Menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya produk cacat di PT X.
5. Menjelaskan manfaat yang diperoleh perusahaan dengan dilakukannya pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi di PT X.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu:

1. Bagi perusahaan

Melalui penelitian ini, perusahaan dapat mengetahui penyebab produk cacat dalam beberapa periode terakhir dan dampak yang dihasilkan jika produk cacat tersebut tidak diperbaiki. Juga, diharapkan perusahaan dapat menerapkan

rekomendasi yang diberikan agar dapat mengurangi produk cacat yang dihasilkan sehingga dapat menjaga konsistensi kualitas produknya.

2. Bagi pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah wawasan pembaca mengenai bagaimana proses produksi yang sebenarnya terjadi di perusahaan yang bergerak di industri manufaktur. Serta, memberikan kesadaran akan pentingnya dilakukan pemeriksaan operasional untuk mengevaluasi proses produksi yang terjadi. Selain itu, dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat mengasah kemampuan berkomunikasi dengan pihak manajemen serta berpikir kritis untuk menganalisis masalah di perusahaan. Serta menuangkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dalam melakukan pemeriksaan operasional di perusahaan yang bergerak di industri manufaktur.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seiring dengan perkembangan jaman, perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat bertahan di industrinya. Untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus terus menerus meningkatkan kualitas hasil produksinya. Untuk menjaga konsistensi kualitas setiap produk yang dipasarkan, perusahaan harus melakukan pengendalian terhadap kualitas. Selain memperhatikan kualitas, produk yang diciptakan juga harus mempunyai fitur produk yang unik dibandingkan dengan pesaingnya serta mempunyai desain produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai ketiga unsur pokok produk tersebut diperlukan perencanaan dan proses produksi yang efektif dan efisien.

Proses produksi merupakan inti dari kegiatan perusahaan dalam perusahaan manufaktur. Proses produksi menurut Assauri (2008:105) adalah cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya seperti tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana yang ada. Setiap tahapan dalam proses produksi seharusnya memiliki perencanaan dan pengendalian yang baik. Namun, pada kenyataannya proses

produksi yang dilakukan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu manusia, mesin, metode, bahan baku, dan kondisi lingkungan pabrik.

Dalam proses produksi yang dilakukan seringkali terdapat produk cacat dari setiap produk yang dihasilkan. Hansen dan Mowen (2005:670) mendefinisikan produk cacat sebagai produk yang tidak memenuhi spesifikasinya. Menurut Horngren, dkk (2015:729) ada tiga jenis produk cacat yang pada umumnya ditemui selama proses produksi yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* adalah produk setengah jadi atau jadi yang tidak memenuhi standar kualitas baik yang diinginkan pelanggan dan yang tidak dijual atau dijual pada harga yang lebih rendah. Sedangkan *rework* adalah produk yang tidak memenuhi standar kualitas baik yang diinginkan pelanggan namun dapat diperbaiki serta dijual sebagai produk berkualitas baik. Serta *scrap* adalah sisa bahan baku yang dihasilkan saat memproduksi suatu produk. Maka itu, diperlukan dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi agar dapat mengurangi jumlah produk cacat yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan terhadap kinerja perusahaan dari sudut pandang manajemen untuk mengevaluasi ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Tujuan dilakukannya pemeriksaan operasional yaitu untuk memeriksa dan mengevaluasi pengendalian internal perusahaan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi pada area yang membutuhkan perbaikan. Manfaat dengan dilakukannya pemeriksaan operasional yaitu dapat mengidentifikasi area bermasalah dalam operasi perusahaan, menentukan dampak dan penyebab dari masalah tersebut, kemudian memberikan rekomendasi untuk memperbaiki area yang bermasalah.

Dalam melakukan pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:38) ada lima tahap yang harus dilakukan, yaitu *planning phase*, *work programs phase*, *field work phase*, *development of findings and recommendations phase*, dan *reporting phase*. Tujuan dalam *planning phase* adalah mengumpulkan informasi penting dalam waktu yang singkat, mengidentifikasi *critical area/problem*, dan mengembangkan dasar-dasar untuk *work program*. Dalam pelaksanaan pemeriksaan manajemen, auditor harus menggunakan *rule 20:80*. Sedangkan pada tahap *work*

program dilakukan pembuatan program kerja yang akan dilakukan di tahap *field work*. Reider (2002:211) mengungkapkan bahwa “*effective field work result in effective findings and recommendation*”, yang berarti jika kerja lapangan berjalan dengan efektif maka temuan dan rekomendasi juga akan terbentuk dengan efektif. Tahapan terakhir adalah menyajikan laporan pemeriksaan kepada pihak manajemen berisi informasi mengenai kekurangan atau kelemahan operasional perusahaan dan rekomendasi untuk meningkatkan operasional.

Reider (2002:20) juga mengemukakan pengertian efektivitas adalah keadaan di mana suatu organisasi atau perusahaan mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efisiensi adalah kondisi dimana perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Reider (2002:24), efektivitas menekankan pada aspek *Result of Operations* sedangkan efisiensi menekankan pada aspek *Method of Operations*. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Serta, mengetahui metode dan cara yang harus dilakukan agar sumber daya yang digunakan seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal.

Hasil dari pemeriksaan operasional akan memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen terkait bagaimana mengatasi penyebab masalah yang terjadi. Sehingga, proses produksi yang berlangsung di perusahaan akan berlangsung secara efektif dan efisien yang akan berdampak pada penghematan biaya, peningkatan keuntungan dan kinerja perusahaan, dan kepuasan serta loyalitas pelanggan akan meningkat.