

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI  
DALAM UPAYA UNTUK MENGURANGI JUMLAH KECACATAN  
PRODUK  
(STUDI KASUS PADA DIVISI *DYEING* DAN *PRINTING* PT.IB)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Monica Adelia

2014130111

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2018

***OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS IN ATTEMPT TO  
REDUCE NUMBER OF PRODUCT DEFECTS  
(CASE STUDY IN DYEING AND PRINTING DIVISION PT.IB)***



***UNDERGRADUATE THESIS***

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

*By:*

*Monica Adelia*

*2014130111*

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING STUDY PROGRAMME  
(Accredited based on The Decree of BAN-PT  
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2018***

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Dalam Upaya Untuk  
Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk  
(Studi Kasus pada Divisi *Dyeing* dan *Printing* PT. IB)**

Oleh :  
Monica Adelia  
2014130111

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE.,M.T.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak



## PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Monica Adelia  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 3 Februari 1996  
Nomor Pokok : 2014130111  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Dalam Upaya Untuk  
Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk  
(Studi Kasus pada Divisi *Dyeing* dan *Printing* PT. IB)

dengan,

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

### SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hal cipta dan yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hal 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 pidahan dengan paling banyak RP. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2018

Pembuat pernyataan : Monica Adelia



(Monica Adelia)

## ABSTRAK

Pada era industri yang semakin kompetitif ini, setiap perusahaan menginginkan produksinya dapat menghasilkan produk bermutu dengan proses produksi yang efektif dan efisien agar terus dapat memuaskan konsumennya dan tetap terus bersaing serta memenangkan kompetisi di dunia industri. Salah satu sektor industri yang cukup tinggi tingkat persaingannya adalah industri tekstil. PT. IB merupakan perusahaan industri *dyeing, printing* dan *finishing*. PT. IB sering kali mendapatkan masalah pada proses produksi di divisi *dyeing* dan *printing* berupa produk cacat. Oleh karena itu, peneliti merasa bahwa PT. IB membutuhkan pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk mengurangi jumlah kecacatan produk.

Aktivitas produksi merupakan salah satu aktivitas penting dalam industri jasa maklun karena perusahaan harus dapat memproduksi barang sesuai dengan spesifikasi yang telah diberikan oleh pelanggan. Namun terkadang proses produksi di perusahaan belum efektif dibuktikan dengan adanya produk cacat yaitu produk yang tidak sesuai dengan spesifikasinya. Untuk menilai apakah proses produksi perusahaan sudah berjalan dengan efektif dan efisien, diperlukan pemeriksaan operasional untuk diidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan secara terus menerus agar aktivitas operasinya lebih efektif, efisien dan ekonomis.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari wawancara dan observasi sedangkan untuk data sekunder, peneliti memperoleh dari data yang sudah dikumpulkan oleh perusahaan berupa profil perusahaan, struktur organisasi, *job description*, tarif harga per jasa maklun yang ditawarkan, persentase jumlah kecacatan pada divisi *printing*, jumlah kain yang di-*rework* pada divisi *dyeing* serta biaya yang dikeluarkan untuk *rework*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Sedangkan objek pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi dalam upaya untuk mengurangi jumlah kecacatan produk pada divisi *dyeing* dan *printing* PT. IB.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa proses produksi perusahaan di divisi *dyeing* dan *printing* belum efektif dan efisien. Pada proses produksi *dyeing*, masih terdapat produk cacat yang menyebabkan perusahaan harus melakukan *rework*. Sedangkan pada proses produksi *printing*, masih ditemukan adanya cacat yang melebihi batas toleransi perusahaan untuk masing-masing jenis jasa *print* yang ditawarkan sehingga perusahaan harus membayar biaya ganti rugi kepada pelanggan. Selama periode September 2016-Agustus 2017, biaya *rework* yang harus dikeluarkan oleh perusahaan akibat kecacatan di divisi *dyeing* adalah Rp 134.078.501. Sementara pada divisi *printing*, perusahaan membayar total kerugian sebesar Rp 68.561.583. Peneliti menemukan beberapa faktor yang menyebabkan produk cacat yaitu faktor manusia, bahan baku dan metode. Faktor manusia berpengaruh sebesar 40% terhadap kecacatan di divisi *dyeing*, faktor metode berpengaruh sebesar 40% dan faktor bahan baku berpengaruh sebesar 20%. Faktor penyebab kecacatan pada divisi *printing* adalah faktor mesin, manusia dan metode. Faktor mesin berpengaruh sebesar 30% terhadap kecacatan di divisi *printing*, faktor metode berpengaruh sebesar 20% dan faktor manusia berpengaruh sebesar 50%. Rekomendasi yang diberikan peneliti untuk masalah di divisi *dyeing* antara lain melakukan evaluasi ulang dalam menentukan supplier batu bara, melakukan pemeriksaan mesin secara rutin, memberikan pengarahan kepada karyawan, menambah *job description* kepala dapur cat dan staff-nya. Sedangkan rekomendasi yang diberikan peneliti untuk masalah kecacatan di divisi *printing* antara lain bagian *engraving* memastikan kembali apakah motif yang akan di-*print* sudah sesuai dengan hasil *proofing* atau belum dan memeriksa kualitas *rotary screen* sebelum digunakan, membuat kebijakan hukuman dan bonus, membuat standar komposisi warna dan memberikan pelatihan kepada karyawan.

Kata Kunci : Pemeriksaan Operasional, Produksi, Produk Cacat

## ABSTRACT

*In this era of increasingly competitive industry, every company wants its production to produce quality products with an effective and efficient production process in order to continue to satisfy its customers and still continue to compete and win the competition in the industry. One of the sectors of industry that is quite high is the level of competition is the textile industry. PT. IB is an industrial company of dyeing, printing and finishing. PT. IBs often get into trouble in the production process in the dyeing and printing division of defective products. Therefore, researchers feel that PT. IB requires an operational check on the production process to reduce the number of product defects.*

*Production activity is one of the important activities in the maklun service industry because the company must be able to produce goods according to the specifications that have been given by the customer. But sometimes the production process in the company has not been effectively proven by the existence of defective products that are not in accordance with the specifications. To assess whether the company's production processes are running effectively and efficiently, operational checks are needed to identify areas that require continuous improvement to make their operations more effective, efficient and economical.*

*The research method used in this research is descriptive study method. Data source is obtained from primary and secondary data. In this study, the primary data obtained from interviews and observations while for secondary data, researchers obtained from data that has been collected by the company in the form of company profile, organizational structure, job description, maklun service proce offered, the percentage of the number of defects in the printing division, the number of fabrics reworked on the dyeing division and the costs incurred for rework. Data collection techniques used were field studies and literature studies. While the object of this research is the operational examination of the production process in an effort to reduce the number of product defects in the division of dyeing and printing PT. IB.*

*Based on operational review that have been done, researchers found that the company's production process in the dyeing and printing division has not been effective and efficient. In the process of dyeing production, there are still defective products that cause the company to do rework. While in the printing production process, there are still defects that exceed the company's tolerance limit for each type of print services offered so that the company must pay compensation to the customer. During the period September 2016-August 2017, the cost of rework that must be issued by the company due to disability in the dyeing division is Rp 134.078.501. While in the printing division, the company issued a total compensation cost of Rp 68.561.583. Researchers found several factors that cause defective products namely human factors, raw materials and methods. Human factor affects 40% against disability in dyeing division, method factor influence 40% and raw material factor influence 20%. Factors causing defects in the printing division are machine, human and method factors. Engine factor influence 30% to defect in printing division, method factor influence 20% and human factor influence 50%. The recommendations given by the researcher to the problems in the dyeing division include re-evaluation in determining the coal supplier, performing routine machine checks, giving direction to the employees, adding job description to the head of the paint kitchen and its staff. While the recommendation given by the researcher for the defect problem in the printing division is part of engraving to confirm whether the printed motif is in accordance with the proofing result or not and check the rotary screen quality before use, make the penalty and bonus policy, make the standard of color composition and provide training to employees.*

*Keywords : Operational Review, Production, Defect Product*

## PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan kasih-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Dalam Upaya Untuk Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk (Studi Kasus Pada Divisi *Dyeing* dan *Printing* PT. IB)” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat S-1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan

Proses yang ditempuh dalam menyelesaikan skripsi ini melalui berbagai hambatan, namun berkat dukungan dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat diselesaikan. Peneliti menyadari bahwa tanpa bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua peneliti yang telah memberikan dukungan, doa, perhatian dan kasih sayang kepada peneliti sampai saat ini. Untuk Vincentius Martin selaku kakak kandung peneliti yang telah memberikan dukungan doa dan semangat kepada peneliti selama ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., MM., Ak sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, perhatian, dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Pemilik PT. IB yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di PT. IB dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Felisia, S.E., AMA., M.Ak., CMA. sebagai dosen wali, terima kasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasi yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
5. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR.

6. Dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Ibu Anggriani Winoto, S.E., MBA. yang secara tidak langsung telah menjadi penyemangat dan panutan bagi peneliti selama masa perkuliahan ini. Terima kasih Bu Ang untuk kebersamaannya selama ini.
8. Lavenia Faustine dan Katharine Marlian yang telah menjadi teman magang di Biro Administrasi Akademik UNPAR. Terima kasih atas hiburan, canda tawa dan bantuan selama peneliti mengerjakan skripsi ini.
9. Felienda Martalia, Carissa Tanzil, Lorenza Tania, Keely Malinda, Ivana Hendrika dan Jessica Alimihardja yang telah menjadi sahabat dari awal perkuliahan hingga saat ini. Terima kasih atas kebersamaan dan keceriaan selama masa perkuliahan ini.
10. Levi Oktaviani dan Maurizka Salni yang telah menjadi teman belajar dan bercerita selama perkuliahan dan rumah kedua peneliti di saat ujian. Terima kasih atas dukungan dukungan kepada peneliti sejak awal perkuliahan hingga akhir perkuliahan ini.
11. Teman-teman seperjuangan bimbingan yaitu Stephanie, Diella Justinadia, Odilia Bella, Cindy Witama yang selalu memberikan dukungan satu sama lain, berbagi masukan dan berkeluh kesah selama penyusunan skripsi. Terima kasih karena bantuan dan dukungan kalian, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.
12. Teman-teman Akuntansi UNPAR 2014 yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta kerjasamanya selama masa perkuliahan.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini sehingga kritik dan saran dari pembaca akan sangat bermanfaat bagi peneliti. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Januari 2018

Monica Adelia





## DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Kegunaan Penelitian .....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Pemeriksaan .....	<b>8</b>
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	8
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan .....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional .....	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional .....	11
2.3. Pengendalian Intern .....	16
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern.....	16
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern .....	17
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern.....	17
2.4. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis .....	21
2.5. Produksi .....	21
2.5.1. Pengertian Produksi.....	21
2.5.2. Proses Produksi.....	22
2.6. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	22

2.6.1. Pengertian Perencanaan Produksi.....	22
2.6.2. Tujuan Perencanaan Produksi.....	23
2.6.3 Jenis-jenis Perencanaan Produksi.....	23
2.6.4. Pengertian Pengendalian Produksi .....	23
2.6.5. Manfaat Pengendalian Produksi.....	24
2.7. Kualitas .....	24
2.7.1. Definisi Kualitas .....	24
2.7.2. Faktor yang memengaruhi Kualitas .....	24
2.7.3. Pengendalian Kualitas.....	25
2.7.4. Tujuan Pengendalian Kualitas .....	25
2.8. Produk Cacat.....	26
2.8.1. Definisi <i>Spoilage</i> , <i>Rework</i> dan <i>Scrap</i> .....	26
2.8.2. Jenis <i>spoilage</i> .....	26
2.9. <i>Fishbone Diagram</i> .....	27
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1. Metode Penelitian .....	<b>28</b>
3.1.1. Sumber Data.....	28
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	31
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	31
3.2. Objek Penelitian.....	35
3.2.1. Sejarah Perusahaan .....	35
3.2.2. Struktur Organisasi PT. IB .....	36
3.2.3. <i>Job Description</i> .....	37
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi PT. IB.....	41
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) .....	45
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) .....	55
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Kerja Lapangan) .....	59
4.3.1. Hasil wawancara dengan direktur PT. IB terkait kebijakan dan prosedur di divisi <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> yang berlaku di perusahaan. ....	59

4.3.2. Hasil wawancara dengan manajer produksi <i>dyeing</i> terkait produksi di divisi <i>dyeing</i> secara lebih detail dan mendalam.....	63
4.3.3. Hasil wawancara dengan manajer produksi <i>printing</i> terkait proses produksi <i>printing</i> secara lebih detail dan mendalam.....	72
4.3.4. Hasil wawancara dengan kepala laboratorium untuk mengetahui proses <i>matching</i> dan pembuatan <i>proofing</i> pada proses produksi <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> .....	79
4.3.5. Hasil wawancara dengan operator mesin <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> terkait proses produksi yang dilakukan .....	84
4.3.6. Hasil observasi terkait proses produksi <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> .....	88
4.3.7. Identifikasi dan analisis faktor-faktor penyebab kecacatan produk pada divisi <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> .....	94
4.3.7.1. Faktor penyebab terjadinya kecacatan pada divisi <i>dyeing</i> .....	95
4.3.7.2. Faktor penyebab terjadinya kecacatan pada divisi <i>printing</i> .....	102
4.3.8. Analisis jumlah tambahan biaya yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan yang terjadi pada proses produksi <i>dyeing</i> dan <i>printing</i> .....	108
4.3.8.1. Perhitungan tambahan biaya yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan yang terjadi pada proses produksi <i>dyeing</i> .....	108
4.3.8.2. Perhitungan jumlah kerugian yang ditanggung perusahaan akibat kecacatan yang terjadi pada proses produksi <i>printing</i> .....	118
4.4. <i>Development of Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi .....	123
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Dalam Upaya Untuk Mengurangi Jumlah Kecacatan Produk.....	139
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....	142
5.1. Kesimpulan .....	142
5.2. Saran .....	144

DAFTAR PUSTAKA  
DAFTAR LAMPIRAN  
RIWAYAT HIDUP PENELITI

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Jam Kerja Karyawan Bagian Produksi .....	46
Tabel 4.2. Jam Kerja Karyawan Bagian Administrasi .....	47
Tabel 4.3. Daftar jasa yang ditawarkan PT. IB beserta harga jual .....	47
Tabel 4.4. Jumlah <i>Rework</i> Pada Proses Produksi <i>Dyeing</i> .....	49
Tabel 4.5. Data tingkat kecacatan pada proses produksi <i>setting, print, finish</i> ....	50
Tabel 4.6. Data tingkat kecacatan pada proses produksi <i>ped</i> putih, <i>print, finish</i>	51
Tabel 4.7. Data tingkat kecacatan pada proses produksi <i>print</i> .....	52
Tabel 4.8. Data tingkat kecacatan pada proses produksi <i>print</i> dan <i>finish</i> .....	53
Tabel 4.9. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk di divisi <i>dyeing</i> berdasarkan sifatnya .....	101
Tabel 4.10. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk di divisi <i>printing</i> berdasarkan sifatnya .....	108
Tabel 4.11. Jumlah <i>Rework</i> Berdasarkan Jenis Proses .....	109
Tabel 4.12. Perhitungan Tambahan Biaya Gaji Karyawan Untuk <i>Rework</i> .....	111
Tabel 4.13. Perhitungan Tambahan Biaya Batu Bara Untuk <i>Rework</i> .....	112
Tabel 4.14. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk <i>Rework</i> .....	113
Tabel 4.15. Perhitungan Tambahan Biaya Zat Pewarna Untuk <i>Rework</i> .....	114
Tabel 4.16. Perhitungan Tambahan Biaya Obat Tambahan Untuk Proses <i>Topping</i> .....	115
Tabel 4.17. Perhitungan Tambahan Biaya Obat Tambahan Untuk Proses <i>Stripping</i> .....	116
Tabel 4.18. Perhitungan Total Tambahan Biaya Zat Pewarna dan Obat Tambahan Untuk <i>Rework</i> .....	117
Tabel 4.19. Perhitungan Total Tambahan Biaya <i>Rework</i> Selama Satu Tahun ...	117
Tabel 4.20. Jumlah Biaya Ganti Rugi Pada Proses Produksi <i>Setting, Print,</i> <i>Finish</i> .....	118
Tabel 4.21. Jumlah Biaya Ganti Rugi Pada Proses Produksi <i>Ped</i> Putih, <i>Print,</i> <i>Finish</i> .....	119
Tabel 4.22. Jumlah Biaya Ganti Rugi Pada Proses Produksi <i>Print</i> .....	121

Tabel 4.23.	Jumlah Biaya Ganti Rugi Pada Proses Produksi <i>Print</i> dan <i>Finish</i> ..	121
Tabel 4.24.	Perhitungan Total Kerugian Pada Divisi <i>Printing</i> .....	122

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> .....	28
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT.IB.....	37
Gambar 4.1. Alur Proses Produksi <i>Dyeing</i> PT. IB .....	64
Gambar 4.2. Alur Proses Produksi <i>Printing</i> PT. IB.....	74
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagram</i> terkait produk cacat di divisi <i>dyeing</i> PT. IB .....	100
Gambar 4.4. <i>Fishbone Diagram</i> terkait produk cacat di divisi <i>printing</i> PT. IB ..	106



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara Dengan Direktur PT. IB Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Observasi Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Hasil Wawancara Dengan Direktur PT. IB Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 4. Kartu Produksi Celup
- Lampiran 5. Hasil Wawancara Dengan Manajer Produksi *Dyeing* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Hasil Wawancara Dengan Manajer Produksi *Printing* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7. Laser Jet Untuk Membuat *Rotary Screen*
- Lampiran 8. Pisau Raket Untuk *Printing*
- Lampiran 9. Kain yang tidak di-*packing* setelah proses produksi selesai dilakukan
- Lampiran 10. Hasil Wawancara Dengan Kepala Laboratorium Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 11. Contoh Kain dan Memo Dari Pelanggan
- Lampiran 12. Resep Warna Dari Laboratorium
- Lampiran 13. *Screen* Untuk Pembuatan *Proofing Printing*
- Lampiran 14. Hasil Wawancara Dengan Operator Mesin Celup Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 15. Hasil Wawancara Dengan Operator Mesin *Printing* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 16. Kartu Produksi *Printing*
- Lampiran 17. Hasil Observasi di PT. IB Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 18. Kain Cacat Akibat *Rotary Screen* Pecah
- Lampiran 19. Contoh Kain Cacat Pada Proses *Printing*
- Lampiran 20. Contoh Kain Cacat Pada Proses Celup
- Lampiran 21. Perhitungan *Rework* Pada Divisi *Dyeing*
- Lampiran 22. Perhitungan Jumlah Kerugian Pada Proses Produksi *Setting, Print , Finish*

- Lampiran 23. Perhitungan Jumlah Kerugian Pada Proses Produksi Ped putih, *Print* ,  
*Finish*
- Lampiran 24. Perhitungan Jumlah Kerugian Pada Proses Produksi *Print*
- Lampiran 25. Perhitungan Jumlah Kerugian Pada Proses Produksi *Print* dan *Finish*
- Lampiran 26. Rekomendasi Kebijakan Bonus dan Hukuman

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan zaman dan kemajuan teknologi telah membawa perubahan terhadap perkembangan ekonomi suatu negara. Kondisi ini menyebabkan berbagai jenis perusahaan hadir dan berkembang untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini membuat dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik industri perdagangan, manufaktur maupun jasa yang mengakibatkan persaingan semakin kompetitif.

Di Indonesia saat ini banyak terdapat perusahaan yang bergerak dalam berbagai sektor industri. Sektor industri merupakan sektor potensial yang memiliki peranan penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara, khususnya negara berkembang. Pada era industri yang semakin kompetitif ini, setiap perusahaan menginginkan produksinya dapat menghasilkan produk bermutu dengan proses produksi yang efektif dan efisien agar terus dapat memuaskan konsumennya dan tetap terus bersaing, serta memenangkan kompetisi di dunia industri sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan dari negara-negara lain. Selain harga dan jangkauan-jaringan distribusi, kualitas produk merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat diwujudkan apabila perusahaan dapat melakukan pengendalian proses produksinya dengan baik. Salah satu sektor industri yang cukup tinggi tingkat persaingannya adalah industri tekstil. Industri tekstil merupakan salah satu industri unggulan yang banyak diminati baik oleh pasar nasional maupun internasional.

Inti kegiatan dalam dunia industri tekstil adalah proses produksi, yang harus dipandang sebagai perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*), dengan tujuan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar diperoleh hasil optimum. Untuk mendukung kegiatan tersebut, bagian produksi dituntut untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan produksi sehingga dihasilkan produk yang berkualitas dengan biaya serendah mungkin. Setiap

perusahaan tentu ingin mendapatkan hasil produksi yang maksimal yaitu dengan kualitas produk yang baik dan mampu mencapai jumlah produksi yang diinginkan. Hal ini mungkin dapat dicapai apabila adanya koordinasi yang baik antar bagian, tidak ada permasalahan pada mesin maupun peralatannya, akan tetapi pada kenyataannya masih banyak ditemukan hambatan-hambatan ataupun kerusakan yang menyebabkan produk menjadi cacat bahkan produksi berhenti untuk sementara waktu.

PT. IB merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pewarnaan (*dyeing*), pencetakan (*printing*) dan penyempurnaan (*finishing*) kain. Saat ini PT. IB hanya memproduksi dengan menerima pesanan dari perusahaan rekanan melalui kerjasama maklun. Jasa maklun adalah semua pemberian jasa dalam rangka proses penyelesaian suatu barang tertentu yang proses pengerjaannya dilakukan oleh pihak pemberi jasa (disubkontrakkan), sedangkan spesifikasi, bahan baku dan atau barang setengah jadi dan atau bahan penolong/tambahan yang kemudian diproses sebagian atau seluruhnya disediakan oleh pengguna jasa, dan kepemilikan atas barang jadi berada pada pengguna jasa. Sama halnya dengan industri tekstil, kegiatan produksi di industri jasa maklun menjadi kegiatan utama dalam operasi perusahaan.

PT. IB merupakan perusahaan industri *dyeing*, *printing*, dan *finishing* yang berdiri selama 44 tahun sejak 1973. Sebagai perusahaan yang sudah lama berdiri tentunya mempunyai strategi dan kiat-kiat untuk tetap bisa bertahan di masa depan. Meski demikian, PT. IB sering kali mendapatkan masalah pada proses produksi di divisi *dyeing* dan *printing* berupa barang cacat. Masalah kecacatan pada divisi *dyeing* dapat berupa warna kain yang tidak sesuai dengan warna kain yang telah ditetapkan oleh pelanggan sedangkan untuk divisi *printing*, perusahaan memberikan toleransi cacat bahan baku (kain) maksimal 5% dari jumlah kain yang dikirimkan oleh pelanggan. Bila lebih dari 5%, maka perusahaan harus membayar ganti rugi yang diakibatkan kelebihan jumlah cacat tersebut. Namun PT. IB kerap kali menghasilkan jumlah cacat yang melebihi batas toleransi pada proses *printing*.

Permasalahan dalam proses produksi yang terjadi di dua divisi di PT. IB ini menyebabkan perusahaan harus memproses ulang warna kain yang tidak sesuai dengan permintaan pelanggan pada proses *dyeing* sehingga perusahaan harus menanggung tambahan biaya untuk pengerjaan ulang proses produksi seperti

tambahan biaya gaji karyawan, tambahan biaya zat pewarna dan obat tambahan serta tambahan biaya listrik dan batu bara untuk perbaikan produk. dan perusahaan harus membayar biaya ganti rugi akibat kelebihan jumlah cacat kain pada proses *printing*. PT. IB beroperasi secara tidak efektif dan efisien karena harus mengulang sebagian bahkan seluruh proses produksi kembali.

Jika kecacatan produk pada PT. IB terjadi terus-menerus, hal ini dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Kecacatan produk yang terjadi membuat perusahaan harus menanggung kerugian dan dapat menyebabkan turunnya kepercayaan pelanggan kepada PT. IB. Untuk mengurangi permasalahan yang telah menghambat proses produksi di perusahaan, PT. IB membutuhkan suatu pemeriksaan operasional terhadap kegiatan produksi untuk mengetahui penyebab terjadinya kecacatan produk di perusahaan dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi kecacatan produk. Dengan dilaksanakannya pemeriksaan operasional ini, diharapkan dapat membantu perusahaan mengatasi masalah pada proses produksi, khususnya dalam mengurangi jumlah kecacatan produk.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan dan dijelaskan sebelumnya, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pada proses produksi yang selama ini berlangsung di divisi *dyeing* dan *printing* di PT. IB?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk di PT. IB di divisi *dyeing* dan *printing*?
3. Berapa besar kerugian yang ditanggung oleh PT. IB akibat kecacatan produk yang terjadi di divisi *dyeing* dan *printing*?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam upaya mengurangi jumlah kecacatan produk di PT. IB di divisi *dyeing* dan *printing*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pada proses produksi yang selama ini berlangsung di divisi *dyeing* dan *printing* di PT. IB.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk di PT. IB di divisi *dyeing* dan *printing*.
3. Mengetahui besarnya kerugian yang ditanggung oleh PT. IB akibat kecacatan produk yang terjadi di divisi *dyeing* dan *printing*.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional untuk mengurangi jumlah kecacatan produk di PT. IB di divisi *dyeing* dan *printing*.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Peneliti berharap hasil penelitian dapat berguna bagi beberapa pihak antara lain:

1. Bagi peneliti

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan peneliti tentang proses produksi pada industri pewarnaan (*dyeing*), pencetakan (*printing*) kain. Selain itu pula, peneliti dapat mengetahui bagaimana pengaplikasian teori-teori terkait pemeriksaan operasional yang dipelajari selama kuliah ke dalam praktik nyata.

2. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengidentifikasi penyebab timbulnya kecacatan pada produk serta membantu perusahaan untuk mengurangi jumlah kecacatan produk. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi bagi perusahaan untuk dapat melakukan perbaikan pada proses produksi agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi.

3. Bagi pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menambah wawasan bagi pembaca terkait manfaat pemeriksaan operasional dalam mengurangi jumlah kecacatan produk pada sebuah perusahaan.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Dalam era globalisasi ini, keunggulan kompetitif merupakan syarat sukses bagi sebuah perusahaan. Perusahaan dituntut agar dapat menghasilkan produk

barang atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Menurut David (2011:11), keunggulan kompetitif merupakan segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan pesaing.

Aktivitas produksi merupakan salah satu aktivitas penting dalam industri jasa maklun, karena perusahaan harus dapat memproduksi barang sesuai dengan spesifikasi yang telah diberikan oleh pelanggan. Menurut Assauri (2008:18), produksi adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut. Maka dari itu proses produksi pada perusahaan harus berjalan secara efektif dan efisien agar barang yang diproduksi dapat memiliki kualitas yang baik dan memenuhi spesifikasi konsumen.

Akan tetapi, jika proses produksi tidak berjalan dengan efektif dapat menimbulkan *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. Menurut Horngren, dkk (2015:729) *spoilage* adalah unit produksi baik yang belum atau sudah selesai tetapi tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen sehingga tidak dapat dijual atau hanya dapat dijual dengan harga rendah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen tetapi dapat diperbaiki dan dijual sebagai barang jadi. Sedangkan *scrap* adalah bahan yang tersisa dari hasil produksi. Menurut Horngren, dkk (2015:730) terdapat dua jenis *spoilage*, yaitu normal *spoilage* dan abnormal *spoilage*. Normal *spoilage* adalah *spoilage* yang melekat pada suatu proses produksi tertentu dan akan timbul meskipun proses produksi sudah efisien sedangkan abnormal *spoilage* adalah *spoilage* yang tidak melekat pada suatu proses produksi dan tidak akan timbul apabila kondisi operasi perusahaan sudah efisien. Proses produksi yang menghasilkan *spoilage*, *rework*, dan *scrap* menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Jika perusahaan menghasilkan produk cacat atau produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan pelanggan, maka proses produksi perusahaan dikatakan tidak efektif dan efisien. Produk cacat merupakan produk yang tidak layak dijual karena tidak memenuhi standar dalam perusahaan. Produk cacat atau yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan menyebabkan penurunan laba

perusahaan secara keseluruhan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya-biaya untuk perbaikan produk cacat atau menangani produk yang tidak sesuai dengan kriteria pelanggan tersebut.

Penyebab terjadinya kecacatan produk di perusahaan tentunya disebabkan oleh berbagai faktor. Untuk mengetahui dan menganalisis berbagai penyebab masalah yang terjadi di perusahaan peneliti menganalisis dengan menggunakan *fishbone diagram*. Menurut Horngren dkk. (2015:763) *fish bone diagram* adalah alat untuk mengidentifikasi penyebab potensial dari kekurangan yang ada dalam suatu perusahaan. Ada empat faktor dalam mengidentifikasikan penyebab potensial pada *fishbone diagram*, yaitu faktor manusia, faktor metode dan desain, faktor mesin, faktor bahan dan komponen.

Menurut Reider (2002:22) suatu perusahaan dapat dikatakan efektif apabila aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses produksi dikatakan efektif apabila perusahaan dapat memproduksi barang dengan kualitas sesuai dengan standar yang diharapkan, dapat memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu dan dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan manajemen tanpa adanya kecacatan. Menurut Reider (2002:21), suatu perusahaan dikatakan efisien apabila tujuan perusahaan tercapai dengan menggunakan sumber daya secara optimal. Proses produksi sebuah perusahaan dikatakan efisien apabila perusahaan dapat mencapai tujuannya tanpa mengeluarkan sumber daya yang berlebihan seperti pemborosan bahan baku, tenaga kerja, listrik, air.

Salah satu cara untuk menilai apakah proses produksi yang ada di perusahaan sudah berjalan secara efektif dan efisien adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai proses untuk menganalisis aktivitas operasi untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan secara terus-menerus agar aktivitas operasinya lebih efektif, efisien dan ekonomis. Menurut Reider (2002:39) dalam melakukan pemeriksaan operasional ada lima tahapan penting yang perlu dilakukan. Tahap pertama adalah tahap perencanaan (*Planning phase*), pada tahap ini peneliti mengumpulkan informasi umum terkait mengenai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, sifat dari aktivitas, dan informasi-informasi lainnya yang membantu peneliti untuk membantu tahap awal dari pemeriksaan operasional yaitu menentukan



*critical area* atau *critical problem*. Tahap kedua adalah tahap program kerja (*Work programs phase*), pada tahap ini peneliti menyiapkan rencana yang sistematis untuk melakukan pemeriksaan operasional. Program kerja sebaiknya disusun secara baik agar pemeriksaan dapat dijalankan secara efektif. Tahap ketiga adalah tahap penelitian lapangan (*Field work phase*), pada tahap ini peneliti menganalisis efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan dan pengendalian yang dilakukan. Tahap keempat adalah tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*Development of findings and recommendations phase*). Berdasarkan temuan-temuan pada tahap *field work*, peneliti mengembangkan temuan-temuan tersebut menggunakan beberapa *attributes* yaitu kondisi, kriteria, dampak, penyebab dan rekomendasi sehingga rekomendasi yang diberikan oleh peneliti dapat diterapkan oleh perusahaan agar proses produksi perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tahap kelima adalah tahap pelaporan (*Reporting phase*). Dalam tahap ini, peneliti menyiapkan laporan berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan. Dengan adanya pemeriksaan operasional pada proses produksi perusahaan diharapkan dapat mengurangi jumlah kecacatan produk.