

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENGURANGI TINGKAT KECACATAN
PRODUK
(STUDI KASUS PADA CV SINAR NUGRAHA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh:
Stella Florencia Amijoyo
2014130016

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

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS IN
ORDER TO DECREASE PRODUCT DEFECT
(STUDY CASE AT CV SINAR NUGRAHA)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

By:
Stella Florencia Amijoyo
2014130016

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

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



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI
DALAM UPAYA MENGURANGI TINGKAT KECACATAN
PRODUK
(STUDI KASUS PADA CV SINAR NUGRAHA)**


Oleh:

Stella Florencia Amijoyo

2014130016

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,



Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,



Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Stella Florencia Amijoyo
Tempat, Tanggal Lahir : Cirebon, 19 September 1996
NPM : 2014130016
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi Dalam Upaya
Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk
(Studi Kasus Pada CV Sinar Nugraha)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 2 Juli 2018

Pembuat pernyataan : Stella F.A.



(Stella Florencia Amijoyo)

ABSTRAK

CV Sinar Nugraha merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang berada di kota Cirebon. CV Sinar Nugraha memproduksi sambal ubi, sambal singkong, kecap manis, dan kecap asin. Perusahaan mengalami permasalahan yaitu produk yang dihasilkan seringkali mengalami kecacatan pada proses produksi sehingga membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya *rework* dan menanggung kerugian akibat produk cacat tersebut. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemeriksaan operasional terhadap proses produksi perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah proses pemeriksaan yang bertujuan untuk mengevaluasi tingkat efektivitas dan efisiensi dari operasi perusahaan. Pemeriksaan operasional dalam penelitian ini dilakukan pada proses produksi. Proses produksi merupakan cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study*. Peneliti menggunakan data primer (wawancara dan observasi) dan data sekunder (jumlah hasil produksi, jumlah produk cacat, dan lain-lain) dalam melakukan penelitian. Untuk mengumpulkan data tersebut, peneliti melakukan studi lapangan (wawancara dan observasi, dan dokumentasi), serta studi literatur. Data tersebut kemudian diolah oleh peneliti dengan cara menganalisis perencanaan, kebijakan, dan prosedur proses produksi, menentukan faktor yang menyebabkan produk cacat melalui *fishbone diagram*, serta melakukan perhitungan besarnya biaya *rework* produk cacat dan besarnya kerugian akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki.

Berdasarkan data dari bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017, perusahaan memproduksi empat jenis produk yaitu sambal ubi, sambal singkong, kecap manis dan kecap asin dengan total produksi keseluruhan sebesar 5.647.205,31 liter produk dan dari empat produk tersebut mengalami kecacatan sebesar 264.540,57 liter produk, sehingga besarnya persentase kecacatan produk yang dialami perusahaan adalah sebesar 4,68%. Jenis kecacatan yang terjadi pada perusahaan yaitu sambal kurang pedas, sambal kurang asin, sambal warnanya terlalu terang, sambal warnanya terlalu tua, sambal ubi rusak, kecap kurang asin, kecap warnanya kurang hitam, sambal kemasan plastik *refill* salah ukuran, sambal kemasan plastik *refill* bocor, sambal kemasan botol pecah, sambal berjamur, kecap kemasan botol pecah, dan kecap kemasan plastik ikat bocor. Faktor penyebab terjadinya kecacatan pada perusahaan secara keseluruhan adalah faktor bahan baku sebesar 15%, faktor manusia sebesar 60%, faktor mesin sebesar 3,75%, faktor metode sebesar 20%, faktor lingkungan sebesar 1,25%. Faktor penyebab secara keseluruhan kecacatan produk pada perusahaan bersifat 90% *controllable* dan 10% *uncontrollable*. Selama Juli 2017 sampai dengan Desember 2017, perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk memperbaiki produk yang cacat sebesar Rp30.012.529,- dan menanggung kerugian sebesar Rp373.151.161,- akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki. Berdasarkan pemeriksaan operasional, terdapat beberapa rekomendasi yang diajukan oleh peneliti untuk mengatasi permasalahan dalam proses produksi dalam upaya mengurangi kecacatan produk, yaitu mengevaluasi *supplier* bahan baku garam, menambah kebijakan bagi karyawan gudang untuk memeriksa warna dan bau bahan baku, pengawasan terhadap proses produksi lebih ketat dan sering, melakukan *independent check* kuantitas bahan baku, dan melakukan pemeriksaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana penunjang proses produksi.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, produksi, dan produk cacat

ABSTRACT

CV Sinar Nugraha is the one of manufacturing companies that located in Cirebon city. CV Sinar Nugraha produces sweet potato sauce, cassava sauce, sweet soy sauce, and soy sauce. The company experienced the problems that often resulting defects product in the production process so as to make the company must pay the cost for re-manufacture of defective products and bear the losses due to the defective products. Therefore, it is necessary to review the company's production process.

An operational review is an inspection process that aims to evaluate the effectiveness and efficiency of a company's operations. In this research, the operational review are performed on the production process. The production process is a way, method, and technique to create or add to the usefulness of a good or service by using existing resources.

The method used in this research is descriptive study. Researchers use primary data (interviews and observations) and secondary data (number of products, number of defective products, etc.) in conducting research. To collect these data, researchers conducted field studies (interviews and observations, and documentation), and conducting literature studies. The data is processed by the researcher by analyzing the planning, policy, and procedure of the production process, determining the factor causing the defect product through fishbone diagram, and also calculating the cost for re-manufacture of defective products and the amount of loss due to defective product that cannot be repaired.

Based on data from July 2017 up to December 2017, the company produces four types of products namely sweet potato sauce, cassava sauce, sweet soy sauce and soy sauce with total production of 5,647,205.31 liters of product and the products experienced defects of 264,540.57 liters of total production, so that the percentage of product defect experienced by company is equal to 4.68%. Type of defects that occurs in the company is less spicy sauce, less salty sauce, the sauce color is too bright, the sauce color is too dark, sweet potato sauce is broken, less salty soy sauce, the sauce color is less black, refill plastic of sauce has wrong sizes, leakage of refill plastic, the bottle of sauce has cracked, moldy sauce, the bottle of soy sauce has cracked, and leakage of soy sauce plastic. Overall, Factors that cause defective products in the company are 15% raw material factor, 60% human factor, 3.75% engine factor, 20% method factor, environmental factor 1.25%. The overall causative factors of the defective products is 90% controllable and 10% uncontrollable. During July 2017 to December 2017, the company must incur additional costs to repair defective products amounting to Rp. 30,012,529, - and incur a loss of Rp. 373,151,161, - due to defective products that cannot be fixed. Based on operational review, there are several recommendations proposed by the researcher to solve the problems in the production process in order to reduce the defect of the product, i.e. to evaluate the supplier of raw material of salt, make the policy for the warehouse employee to check the color and smell of raw materials, supervise the production process more tightly and often, conducting independent checks of raw material quantities, and conducting inspection and maintenance of facilities and infrastructure supporting the production process.

Keywords : operational review, production, defective products

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk (Studi Kasus CV Sinar Nugraha)” yang diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penulisan skripsi ini tidak luput dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung penulis selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti, Papi, Mami dan Stevie yang selama ini telah memberikan dukungan moral dan materiil, memberi motivasi, serta saran kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Direktur CV Sinar Nugraha yang telah memberi ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian pada proses produksi perusahaan.
3. Ketua Program Studi Akuntansi, Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.
4. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi peneliti yang senantiasa penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan, dan nasihat peneliti dalam menulis skripsi ini dari awal hingga skripsi ini selesai disusun.
5. Para dosen penguji sidang sarjana.
6. Para dosen mata kuliah yang pernah memberikan ilmu kepada peneliti selama peneliti menjalani perkuliahan di UNPAR.
7. Angel selaku sahabat yang sudah peneliti anggap seperti kakak sendiri yang selalu memberikan semangat, keceriaan, menemani, dan mengingatkan peneliti untuk menjaga kesehatan selalu saat pengerjaan skripsi.
8. Dios yang selalu mendukung, menemani, memarahi peneliti ketika peneliti malas mengerjakan skripsi, dan mengirimkan makanan sebagai penyemangat peneliti dalam mengerjakan skripsi.

9. Rere, Dini, Cindy, Loorin, Anggi, Yuli selaku sahabat peneliti yang selalu memberikan keceriaan dan menghibur peneliti selama masa perkuliahan dan pengerjaan skripsi.
10. Syesye, Kak Agin, Levi, Annas, Olin, dan teman-teman lainnya yang tergabung dalam grup “Bimbingan Pak Sam” yang membantu peneliti dalam memberikan informasi bimbingan atau seputar pengerjaan skripsi dan menjadi tempat curhat serta keluh kesah peneliti selama pengerjaan skripsi.
11. Pihak-pihak yang turut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh peneliti.

Bandung, 1 Juli 2018

Stella Florencia Amijoyo

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Pemeriksaan.....	8
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. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Efektivitas dan Efisiensi.....	14
2.3. Produksi.....	15
2.3.1. Pengertian Produksi.....	15
2.3.2. Fungsi Produksi.....	15
2.3.3. Proses Produksi.....	16
2.3.4. Jenis-Jenis Proses Produksi.....	16
2.3.5. Perencanaan dan Pengendalian Produksi.....	18
2.3.5.1. Definisi Perencanaan Produksi.....	18

2.3.5.2. Tujuan Perencanaan Produksi	18
2.3.5.3. Jenis-Jenis Perencanaan Produksi	18
2.3.5.4. Definisi Pengendalian Produksi	19
2.3.5.5. Manfaat Pengendalian Produksi.....	19
2.3.5.6. Fungsi dan Kegiatan Pengendalian Produksi	20
2.4. Kualitas	20
2.4.1. Pengertian Kualitas	21
2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas.....	21
2.4.3. Pengendalian Kualitas (<i>Quality Control</i>)	22
2.4.4. Tujuan Pengendalian Kualitas	22
2.5. Produk Cacat.....	22
2.5.1. <i>Spoilage, Rework, dan Scrap</i>	23
2.5.2. Jenis-Jenis <i>Spoilage</i>	23
2.5.3. <i>Fishbone Diagram</i>	24
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	26
3.1. Metode Penelitian	26
3.1.1. Sumber Data	26
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	27
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	29
3.1.4. Kerangka Penelitian	30
3.2. Objek Penelitian.....	33
3.2.1. Profil Perusahaan.....	33
3.2.2. Struktur Organisasi.....	34
3.2.3. <i>Job Description</i>	35
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	40
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	67
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	69
4.3.1. Hasil Wawancara dengan manajer produksi mengenai perencanaan, kebijakan, prosedur proses produksi, pemeliharaan fasilitas produksi, dan kesalahan yang terjadi	

pada proses produksi sehingga menyebabkan produk cacat	70
4.3.2. Hasil Wawancara kepada <i>supervisor</i> bagian masak mengenai penyebab produk sambal dan kecap yang cacat pada proses produksi serta penanganan pada produk cacat	79
4.3.3. Hasil wawancara kepada <i>supervisor</i> bagian kemasan mengenai penyebab produk sambal dan kecap yang cacat pada proses pengemasan serta penanganan pada produk cacat	82
4.3.4. Observasi pada proses produksi	85
4.3.5. Identifikasi faktor-faktor penyebab kecacatan produk dengan menggunakan <i>fishbone diagram</i>	90
4.3.5.1. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk sambal ubi dan singkong pada proses produksi	91
4.3.5.2. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk kecap manis dan kecap asin pada proses produksi	95
4.3.5.3. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk sambal ubi dan sambal singkong pada proses pengemasan	99
4.3.5.4. Faktor-faktor penyebab kecacatan produk kecap manis dan kecap asin pada proses pengemasan	104
4.3.6. Perhitungan dan analisis biaya <i>rework</i> produk cacat dan kerugian akibat terdapat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki	108
4.3.6.1. Perhitungan Biaya Tambahan dan Kerugian Akibat Sambal Ubi yang Cacat Pada Proses Produksi	108
4.3.6.2. Perhitungan Biaya Tambahan dan Kerugian Akibat Sambal Ubi yang Cacat Pada Proses Pengemasan	124
4.3.6.3. Perhitungan Biaya Tambahan untuk Memperbaiki Sambal Singkong yang Cacat Pada Proses Produksi ...	139
4.3.6.4. Perhitungan Biaya Tambahan dan Kerugian untuk Memperbaiki Sambal Singkong yang Cacat Pada Proses Pengemasan	151

4.3.6.5. Perhitungan Biaya Tambahan untuk Memperbaiki Kecap Manis yang Cacat Pada Proses Produksi	166
4.3.6.6. Perhitungan Kerugian untuk Memperbaiki Kecap Manis yang Cacat Pada Proses Pengemasan	172
4.3.6.7. Perhitungan Biaya Tambahan untuk Memperbaiki Kecap Asin yang Cacat Pada Proses Produksi	180
4.3.6.8. Perhitungan Biaya kerugian untuk Memperbaiki Kecap Asin yang Cacat Pada Proses Pengemasan	186
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i>)	193
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional Pada Proses Produksi Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan	212
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	217
5.1. Kesimpulan	217
5.2. Saran	223
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Ubi pada Proses Produksi pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	46
Tabel 4.2. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Ubi pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan botol/plastik)	48
Tabel 4.3. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Ubi pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan liter).....	49
Tabel 4.4. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Singkong pada Proses Produksi pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	52
Tabel 4.5. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Singkong pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan botol/plastik)	54
Tabel 4.6. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Sambal Ubi pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan liter).....	55
Tabel 4.7. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Manis pada Proses Produksi pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	57
Tabel 4.8. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Manis pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan botol/plastik)	59
Tabel 4.9. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Manis pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan liter).....	60
Tabel 4.10. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Asin pada Proses Produksi pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	61
Tabel 4.11. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Asin pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017 (dalam satuan botol/plastik)	63
Tabel 4.12. Analisis Tingkat Kecacatan Produk Kecap Asin pada Proses Pengemasan pada Bulan Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	

(dalam satuan liter).....	64
Tabel 4.13. Analisis Jumlah Persentase Produk Sambal dan Kecap pada Proses Produksi Terhadap Total Produksi	65
Tabel 4.14. Analisis Jumlah Persentase Produk Sambal dan Kecap pada Proses Pengemasan Terhadap Total Produksi.....	65
Tabel 4.15. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Sambal Ubi dan Sambal Singkong pada Proses Produksi	93
Tabel 4.16. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Kecap Manis dan Kecap Asin pada Proses Produksi	97
Tabel 4.17. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Sambal Ubi dan Sambal Singkong pada Proses Pengemasan.....	101
Tabel 4.18. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Kecap Manis dan Kecap Asin pada Proses Pengemasan	105
Tabel 4.19. Rekapitulasi Besar Persentase Faktor Penyebab dan Sifat Produk Cacat Berdasarkan Kecacatan pada Proses Produksi dan Proses Pengemasan.....	107
Tabel 4.20. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Ubi Kurang Pedas pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	111
Tabel 4.21. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Ubi Kurang Asin pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	114
Tabel 4.22. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Ubi Warnanya Terlalu Terang pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	117
Tabel 4.23. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Ubi Warnanya Terlalu Tua pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	120
Tabel 4.24. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Ubi Rusak pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	122
Tabel 4.25. Perhitungan Biaya Tambahan untuk Memperbaiki Sambal Ubi Kemasan Plastik <i>Refill</i> yang Salah Ukuran Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	126
Tabel 4.26. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Ubi Kemasan Plastik <i>Refill</i> yang Bocor Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017.....	130
Tabel 4.27. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Ubi Kemasan Botol Pecah	

Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	134
Tabel 4.28. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Ubi Berjamur Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	137
Tabel 4.29. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Singkong Kurang Pedas Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	141
Tabel 4.30. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Singkong Kurang Asin Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	144
Tabel 4.31. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Singkong Warnanya Terlalu Terang Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	147
Tabel 4.32. Perhitungan Biaya Tambahan Sambal Singkong Warnanya Terlalu Tua Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	150
Tabel 4.33. Perhitungan Biaya Tambahan untuk Memperbaiki Sambal Singkong Kemasan Plastik <i>Refill</i> yang Salah Ukuran Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	153
Tabel 4.34. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Singkong Kemasan Plastik <i>Refill</i> yang Bocor Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	157
Tabel 4.35. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Singkong Kemasan Botol Pecah Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	161
Tabel 4.36. Perhitungan Kerugian Akibat Sambal Singkong Berjamur Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	164
Tabel 4.37. Perhitungan Biaya Tambahan Kecap Manis Kurang Asin Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	168
Tabel 4.38. Perhitungan Biaya Tambahan Kecap Manis yang Warnanya Kurang Hitam Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	171
Tabel 4.39. Perhitungan Kerugian Akibat Kecap Manis Kemasan Botol Pecah Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	174
Tabel 4.40. Perhitungan Kerugian Akibat Kecap Manis Kemasan Plastik Ikat Bocor Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	178
Tabel 4.41. Perhitungan Biaya Tambahan Kecap Asin Kurang Asin Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	182
Tabel 4.42. Perhitungan Biaya Tambahan Kecap Asin yang Warnanya Kurang	

Hitam Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	185
Tabel 4.43. Perhitungan Kerugian Akibat Kecap Asin Kemasan Botol Pecah	
Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	188
Tabel 4.44. Perhitungan Kerugian Akibat Kecap Asin Kemasan Plastik Ikat	
Bocor Pada Juli 2017 sampai dengan Desember 2017	191

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	25
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian CV Sinar Nugraha	32
Gambar 3.2. Struktur Organisasi CV Sinar Nugraha	34
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> untuk Kecacatan Produk Sambal Ubi dan Sambal Singkong Pada Proses Produksi.....	95
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> untuk Kecacatan Produk Kecap Manis dan Kecap Asin Pada Proses Produksi	99
Gambar 4.3. <i>Fishbone Diagram</i> untuk Kecacatan Produk Sambal Ubi dan Sambal Singkong pada Proses Pengemasan	103
Gambar 4.4. <i>Fishbone Diagram</i> untuk Kecacatan Produk Kecap Manis dan Kecap Asin Pada Proses Pengemasan.....	106

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Manajer Operasi pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Hasil Observasi Langsung Terhadap Proses Produksi CV Sinar Nugraha pada Tahap *Planning*
- Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi mengenai Perencanaan, Kebijakan, Prosedur Proses Produksi, Pemeliharaan Fasilitas Produksi, dan Kesalahan yang Terjadi pada Proses Produksi sehingga Menyebabkan Produk Cacat pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Supervisor Bagian Masak Mengenai Penyebab Produk Sambal dan Kecap yang Cacat pada Proses Produksi serta Penanganan Produk Cacat Pada Tahap Pemeriksaan Lapangan pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Supervisor* Bagian Kemasan Mengenai Penyebab Produk Sambal dan Kecap yang Cacat Pada Proses Pengemasan serta Penanganan pada Produk Cacat pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7. Hasil Observasi mengenai Proses Produksi CV Sinar Nugraha pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 8. Rekomendasi Kebijakan Bagi Seluruh Karyawan Gudang dan Produksi pada Tahap *Development of Refiew Findings and Recommendation*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, semakin banyak bisnis di berbagai industri yang tumbuh dan berkembang dengan cepat yang menyebabkan semakin ketat pula persaingan antar bisnis. Hal ini juga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, karena jika perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain, maka besar kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dan bahkan kebangkrutan.

Dengan semakin banyaknya produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan lokal maupun perusahaan asing, maka masyarakat pun semakin selektif dalam membeli barang. Oleh karena itu, perusahaan di Indonesia khususnya perusahaan manufaktur harus terus berinovasi untuk menciptakan produk yang tidak kalah bersaing dengan produk perusahaan lain. Perusahaan harus mampu menciptakan produk yang memiliki *value* bagi pelanggan dengan harga jual yang kompetitif sehingga produk yang dimiliki perusahaan dapat bersaing serta dapat menghasilkan laba bagi perusahaan.

Selain melakukan inovasi, perusahaan manufaktur juga harus memperhatikan kegiatan usahanya agar dapat berjalan dengan lancar. Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang aktivitas utamanya yaitu mengolah bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Barang setengah jadi atau barang jadi yang sudah melalui proses produksi tersebut nantinya dijual kepada pelanggan. Oleh karena itu, proses produksi menjadi proses yang sangat penting bagi perusahaan manufaktur mengingat proses produksi sangat berpengaruh terhadap barang yang dijual kepada masyarakat. Proses produksi dalam perusahaan manufaktur harus dijalankan secara efektif dan efisien. Proses produksi dapat dikatakan efektif jika produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dan tidak terdapat produk yang cacat, karena setiap terdapat produk yang cacat pasti merugikan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan setiap faktor

yang mempengaruhi proses produksi agar proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta produk yang dihasilkan pun kualitasnya baik.

CV Sinar Nugraha merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi kecap dan sambal selama kurang lebih lima tahun di Cirebon. Perusahaan membagi produk kecap menjadi dua jenis yaitu kecap asin dan kecap manis. Kecap asin dan kecap manis masing-masing memiliki kemasan botol dan kemasan plastik ikat. Kecap manis dijual dengan empat merk berbeda tetapi dengan komposisi yang sama sedangkan kecap asin dijual dengan satu merk. Perusahaan juga membagi produk sambal menjadi dua jenis yaitu sambal ubi dan sambal singkong. Sambal ubi dan sambal singkong masing-masing dijual dengan kemasan botol dan kemasan plastik *refill*. Sambal ubi dijual dengan dua merk berbeda sedangkan sambal singkong dijual dengan lima merk berbeda tetapi dengan komposisi yang sama. Menurut perusahaan, masing-masing produk dijual dengan merk yang berbeda namun komposisi tetap sama ditujukan untuk menghindari perselisihan antar agen penjual. Saat ini, CV Sinar Nugraha menjual produknya ke agen di berbagai daerah seperti Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Lampung, Bengkulu, Palembang, dan Lombok.

Dalam proses produksi, CV Sinar Nugraha memiliki tujuan untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang baik tanpa adanya kecacatan produk. Namun dalam praktiknya, produk yang dihasilkan oleh perusahaan kerap kali mengalami kecacatan pada proses produksi. Dalam proses produksi, sambal dan kecap melalui proses pemasakan. Proses pemasakan sambal dan kecap pada perusahaan telah menggunakan tenaga mesin. Sambal dan kecap yang telah dimasak terkadang tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kecap yang dihasilkan terkadang kurang asin dan warnanya kurang hitam. Sambal yang dihasilkan juga terkadang tidak sesuai dengan kriteria yaitu kurang pedas, kurang asin, dan warnanya terlalu terang atau tua. Hal ini menyebabkan pengulangan proses produksi dengan menambah bahan baku terkait agar kecap dan sambal sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Sambal dan kecap yang telah dimasak dilanjutkan dengan proses pengemasan. Perusahaan menggunakan mesin untuk proses pengemasan produk plastik *refill*, sedangkan untuk produk kemasan botol dan plastik ikat perusahaan dilakukan oleh karyawan produksi secara langsung.

Kecacatan yang kerap kali terjadi adalah isi sambal kemasan *refill* terlalu banyak atau terlalu sedikit akibat pengemasan yang salah ukuran. Hal ini menyebabkan karyawan harus memotong kemasan salah ukuran tersebut dan mengeluarkan isi sambal ke dalam ember, lalu dituangkan ke dalam mesin masak mesin untuk dipanaskan selama lima menit, serta dikemas ulang menggunakan mesin. Produk dengan kemasan plastik *refill* dan plastik ikat juga sering ditemukan adanya kebocoran. Biasanya kebocoran produk kemasan plastik *refill* atau plastik ikat diketahui pada saat produk sudah dikemas menjadi satu plastik isi 20 produk, sehingga kebocoran satu produk mengakibatkan produk lainnya dalam satu plastik menjadi kotor. Selain itu, sambal dan kecap kemasan botol seringkali pecah pada saat proses pengemasan dan penyimpanan produk pada keranjang isi 24 botol. Hal ini menyebabkan botol dan isian sambal atau kecap terbang. Perusahaan juga kerap kali menerima retur dari pembeli akibat sambal yang berubah warna menjadi putih berjamur pada bagian atas sambal akibat mulut botol pecah sedikit sehingga botol tidak tertutup rapat dan menyebabkan sambal berjamur. Kecacatan produk yang terjadi menyebabkan kerugian bagi perusahaan dari segi keuangan dan segi waktu. Jika hal ini dibiarkan terus-menerus, maka perusahaan menanggung kerugian akibat produk yang cacat dan tidak mendapatkan laba yang optimal.

Dengan adanya masalah yang dialami oleh perusahaan terutama mengenai produk yang cacat pada proses pengemasan, peneliti tertarik untuk melakukan pemeriksaan operasional pada proses produksi CV Sinar Nugraha. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi dan mengurangi tingkat kecacatan produk perusahaan. Jika tingkat kecacatan produk perusahaan berkurang maka perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih optimal serta dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya ditengah persaingan ketat bisnis.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, perusahaan CV Sinar Nugraha perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan mengurangi tingkat kecacatan produk. Oleh karena itu, masalah pada CV Sinar Nugraha yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur proses produksi yang terdapat pada CV Sinar Nugraha?
2. Apa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk pada proses produksi di CV Sinar Nugraha?
3. Berapa besar biaya perbaikan yang dikeluarkan akibat kecacatan yang dapat diperbaiki dan kerugian akibat kecacatan yang tidak dapat diperbaiki di CV Sinar Nugraha?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam upaya untuk mengurangi kecacatan produk di CV Sinar Nugraha?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti merumuskan tujuan pemeriksaan operasional yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur proses produksi yang terdapat pada CV Sinar Nugraha.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk pada proses produksi di CV Sinar Nugraha.
3. Mengetahui besar biaya perbaikan yang dikeluarkan akibat kecacatan yang dapat diperbaiki dan kerugian akibat kecacatan yang tidak dapat diperbaiki di CV Sinar Nugraha.
4. Mengetahui peran pemeriksaan operasional dalam upaya untuk mengurangi kecacatan produk di CV Sinar Nugraha.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan solusi terkait masalah yang terjadi pada perusahaan dan memberikan kegunaan bagi pihak-pihak yang berkepentingan seperti perusahaan, peneliti, dan pembaca. Berikut ini adalah kegunaan dilakukannya pemeriksaan operasional terhadap proses produksi di CV Sinar Nugraha untuk mengurangi tingkat kecacatan produk:

1. Bagi perusahaan

Dengan dilakukannya penelitian ini, perusahaan dapat lebih mengetahui kondisi perusahaan saat ini dan masalah-masalah yang terdapat dalam proses produksi terutama produk cacat. Perusahaan juga dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kecacatan produk serta besar kerugian yang ditimbulkan. Pada akhirnya, penelitian ini berguna dalam memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan pada proses produksi sehingga lebih efektif dan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk serta meminimalisir kerugian akibat produk cacat tersebut.

2. Bagi peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti dapat menambah wawasan mengenai proses produksi perusahaan manufaktur dan peran pemeriksaan operasional terkait proses produksi. Peneliti juga mendapatkan pengalaman dalam mengaplikasikan teori-teori pemeriksaan operasional terhadap proses produksi yang telah dipelajari selama kuliah ke dalam praktik langsung. Selain itu peneliti juga dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan, terutama terkait fungsi produksi.

3. Bagi pembaca

Dengan membaca penelitian ini, pembaca dapat menambah wawasan terkait proses produksi pada perusahaan manufaktur. Pembaca juga dapat mengetahui tahapan-tahapan pemeriksaan operasional yang dapat dilakukan dalam upaya mengurangi tingkat kecacatan produk pada proses produksi. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pembaca yang sedang melakukan penelitian dengan topik yang sama.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, persaingan bisnis di berbagai industri semakin ketat dan tanpa batas. Hal ini menyebabkan perusahaan harus mengambil langkah dan strategi yang tepat untuk menjamin keberlangsungan kegiatan usahanya serta dapat bersaing dengan perusahaan lain. Jika perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain dikhawatirkan perusahaan mengalami kerugian dan kebangkrutan.

Salah satu jenis perusahaan adalah perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur melakukan proses produksi untuk menciptakan suatu produk

dan nantinya produk tersebut dijual ke pembeli untuk mendapatkan laba. Proses produksi sendiri menurut Assauri (2008:105) adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Dari proses produksi diharapkan dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan memiliki *value* bagi pelanggan.

Dalam praktiknya, terkadang proses produksi menghasilkan produk yang tidak sesuai harapan atau terjadinya produk cacat. Dalam proses produksi menghasilkan tiga masalah produk yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* menurut Datar dan Rajan (2018:739) adalah unit produksi yang telah selesai diproduksi atau barang setengah jadi yang tidak memenuhi spesifikasi pelanggan sehingga tidak dapat dijual atau dijual dengan harga yang rendah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan tetapi dapat diperbaiki dan dijual sebagai barang yang berkualitas baik. Sedangkan *scrap* adalah sisa bahan yang tidak digunakan dari proses produksi. Produk *spoilage*, *rework*, dan *scrap* tentunya menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Menurut Datar dan Rajan (2018:740), produk *spoilage* dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal spoilage* adalah kecacatan yang pasti terjadi walaupun proses produksi perusahaan telah berjalan secara efisien. Sedangkan *abnormal spoilage* adalah kecacatan yang dapat dihindari melalui proses produksi yang efisien.

Perusahaan perlu melakukan suatu tindakan untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang merugikan perusahaan. Salah satu tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah proses menganalisis operasi intern dan aktivitas untuk mengidentifikasi area tertentu yang memerlukan perbaikan positif dalam program perbaikan berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi area proses produksi, peneliti diharapkan menemukan akar permasalahan yang menimbulkan kerugian dan pada akhirnya peneliti dapat memberikan rekomendasi atas masalah yang terjadi dalam perusahaan.

Dalam melakukan pemeriksaan operasional, terdapat tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh peneliti. Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahap

dalam pemeriksaan operasional yaitu *planning*, *work program*, *field work*, *development of review findings and recommendations*, dan *reporting*. Dalam tahap *planning*, peneliti mengumpulkan informasi secara umum terkait aktivitas yang dilakukan, sifat umum dan aktivitas-aktivitas lainnya yang berkaitan untuk membantu merencanakan pemeriksaan awal. Tujuan dari tahap *planning* adalah untuk menetapkan area permasalahan (*critical area/critical problem*). Pada tahap *work program*, peneliti merancang program kerja pemeriksaan operasional pada aktivitas yang sudah dipilih pada tahap *planning*. Pada tahap *field work*, peneliti menilai efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menemukan area yang memiliki masalah dan membutuhkan perbaikan. Tahap keempat adalah *development of review findings and recommendations*, dalam tahap ini peneliti mengembangkan temuan dalam *field work* menjadi kondisi (*condition*), kriteria (*criteria*), efek (*effect*), dan penyebab (*cause*). Pada tahap terakhir yaitu *reporting*, peneliti mempersiapkan laporan berdasarkan hasil dari pemeriksaan operasional yang telah dilakukan.

Dalam proses pemeriksaan operasional area produksi, peneliti menggunakan *tools cause-and-effect diagram*. Menurut Datar dan Rajan (2018:775), *cause-and-effect diagram* atau disebut juga *fishbone diagram* mengidentifikasi penyebab masalah menggunakan diagram yang berbentuk menyerupai tulang ikan. Terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kualitas barang dalam proses produksi yaitu manusia, mesin, bahan baku, dan metode yang digunakan. Dengan menggunakan *fishbone diagram* dapat membantu peneliti dalam melakukan pemeriksaan operasional dan pada akhirnya peneliti dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi yang berguna bagi perusahaan untuk mengurangi tingkat kecacatan produk.