

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Verania Marenga
2014130128**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018**

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS
TO REDUCE PRODUCT DEFECT RATE
(CASE STUDY IN PT PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK)**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Verania Marenga
2014130128**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018**

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



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK)**

Oleh:

Verania Marenga
2014130128

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Verania Marenga
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 28 Februari 1996
NPM : 2014130128
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Mengurangi
Tingkat Kecacatan Produk
(Studi Kasus pada PT Primarindo Asia Infrastructure, TBK)

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 keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan 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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 30 Juni 2018

Pembuat pernyataan : Verania Marenga



(Verania Marenga)

ABSTRAK

Perkembangan dan kemajuan teknologi mendorong perusahaan untuk mampu bersaing dalam menjalankan usahanya. Perusahaan harus mempertahankan kinerja dengan baik agar efektivitas dan efisiensi aktivitas operasi dapat tercapai. Pada perusahaan manufaktur, proses produksi merupakan aktivitas yang paling penting sehingga proses produksi harus berjalan dengan efektif dan efisien. PT Primarindo Asia Infrastructure merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu di Indonesia. Proses produksi perusahaan seringkali mengalami masalah berupa adanya produk cacat yang merugikan perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan operasional, diharapkan dapat mengurangi jumlah kecacatan produk pada proses produksi perusahaan.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi apakah kegiatan operasi perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional pada perusahaan manufaktur berfokus pada aktivitas produksinya karena merupakan aktivitas utama perusahaan. Produksi merupakan suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Tetapi dalam prakteknya, aktivitas produksi perusahaan dapat menghasilkan produk cacat. Hal ini menunjukkan bahwa proses produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

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, diperoleh dari data yang dimiliki perusahaan berupa profil perusahaan, struktur organisasi, *production order*, *product specification*, prosedur proses produksi, biaya produksi, *worksheet* produk cacat mulai dari Oktober 2016 hingga September 2017, biaya *rework* dan daftar harga jual sepatu. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Sedangkan objek pada penelitian ini adalah pemeriksaan operasional terhadap proses produksi untuk mengurangi kecacatan produk PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa adanya masalah pada proses produksi perusahaan yaitu adanya jumlah produk cacat yang dialami perusahaan melebihi standar produk cacat perusahaan. Akibat dari produk cacat tersebut, selama periode Oktober 2016 hingga September 2017 PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk mengeluarkan biaya *rework* sebesar Rp 49.721.678 untuk produk cacat yang dapat diperbaiki dan mengalami penurunan laba sebesar Rp. 1.588.217.180 dan kerugian sebesar Rp. 371.243.120 akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki. Peneliti menemukan faktor-faktor penyebab produk cacat dan besar pengaruhnya terhadap produk cacat yaitu faktor *materials* berpengaruh 20%, *manpower* berpengaruh 40%, *methods* berpengaruh 10% , *machines* berpengaruh 20%, dan *environment* berpengaruh 10% terhadap produk cacat dan seluruhnya bersifat *controllable*. Oleh karena itu, rekomendasi yang dapat diberikan peneliti pada perusahaan yaitu melakukan proses inspeksi *raw rubber* yang lebih teliti, mengevaluasi *supplier*, melakukan pengawasan rutin pada karyawan, memberikan pelatihan khusus, penyewaan mesin produksi, membuat kebijakan bonus dan sanksi, membuat laporan pelanggaran karyawan, melakukan perawatan mesin secara berkala, menambah penerangan ruangan pada departemen *trimming* dan membuat tempat penyimpanan khusus bahan baku rentan kelembaban udara.

Kata kunci : pemeriksaan operasional, proses produksi, produk cacat

ABSTRACT

Developments and advances in technology are pushing the company to be able to compete in running their business. The company should maintain a well performance in order to achieve effectiveness and efficiency of activities of operation. In manufacturing companies, the production process is the most important activity so that the production process must run effectively and efficiently. PT Primarindo Asia Infrastructure is one of the manufacturing companies that produce shoes in Indonesia. The company's production process is often experienced problems in the form of the existence of product defects that harm the company. In the presence of operational review, are expected to reduce the amount of disability products on the production process of the company

An operational review is the process of evaluating whether the operations of the company has been running effectively and efficiently. Operational review on manufacturing firms focuses on its production activities as this is the company's main activity. Production is an activity intended to process raw materials into finished goods. But in practices, the company's production activities can produce defective products. This shows that the production process is not running effectively and efficiently.

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, obtained from data owned company in the form of company profile, organizational structure, production order, product specification, worksheet number of defective products during Oktober 2016 until September 2017, additional costs incurred for rework and price list of shoes. Data collection techniques used are field studies and literature studies. While the object of this research is the operational examination of the production process to reduce the disability of the product of PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.

Based on operational review conducted, the researcher found that there is a problem in the company's production process that is the number of defective products experienced by the company exceeds the company standards of defect product. As a result of the defective products, during the period of October 2016 until September 2017 PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk issued a rework fee of Rp 49,721,678 for defective products that could be repaired and decreased profit of Rp. 1,588,217,180 and a loss of Rp. 371.243.120 due to defective products that can not be fixed. and experienced a total decline in profit and loss due to defective products that could not be repaired. Researchers found the factors that cause defective products and the effect on the defect product are 20% influential material, 40% influential manpower, 10% influential method, 20% influenced machines, and 10% influential environment on defect product that all cause of the defect is controllable. Therefore, the recommendations that can be given by the researcher to the company is to conduct a more rigorous inspection of raw rubber, to evaluate suppliers, to conduct regular supervision on the employees, to provide special training, to create bonus and sanction policies, report employee violations, rent of production machines, machines on a regular basis, adding to the trimming room's lights and building special storage area for raw materials that are susceptible to air humidity.

Keywords: operational review, production, and defective product

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan kasih-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk (Studi Kasus pada PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk)” ini tepat waktu. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti tentu mengalami berbagai hambatan dalam penyelesaian skripsi. Namun, dengan adanya bantuan moral, materiil, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat diselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan skripsi ini:

1. Papa, Mama dan Ko Benny yang selalu memberikan doa, dukungan baik secara moral dan materiil, perhatian dan kasih sayang kepada peneliti sampai saat ini.
2. Indah, Melly, Riyan, Robby, Roger selaku adik-adik sepupu serta Ce Lina, Ce Mimi dan Ce Ayin selaku kakak-kakak sepupu dan keluarga besar lainnya. Terimakasih atas doa, dukungan dan penghiburan yang diberikan kepada peneliti selama penulisan skripsi ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, bantuan, kesabaran, saran, ilmu, dan waktu yang telah diberikan selama proses penulisan skripsi ini.
4. Bapak Mulyadi, Bapak Nana Sujana dan seluruh karyawan PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yang telah memberikan kesempatan, izin dan waktu kepada peneliti untuk melakukan pemeriksaan operasional pada perusahaan.
5. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA selaku dosen wali. Terima kasih atas waktu yang diberikan untuk bimbingan dan nasihat yang telah Ibu berikan selama masa perkuliahan ini.
6. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak. , MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

8. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR.
9. Laura dan Icha sebagai sahabat terbaik yang rela mengizinkan peneliti untuk tidur, mandi dan makan ditempatnya selama *brevet* dan skripsi, cerita khayalan yang menghibur, dan bersenang-senang bersama. Maaf peneliti telah banyak merepotkan.
10. Vania Natasha sebagai teman pertama saat masuk kuliah di UNPAR yang rela meluangkan waktu untuk mengajarkan mata kuliah Akuntansi kepada peneliti. Nadia, Feli, Rahma, Elis, dan Tudey sebagai teman belajar dan berolahraga.
11. Natasya, Liana dan Stefanny sebagai sahabat setia selama berkuliah. Terima kasih atas telah banyak membantu dan berjuang bersama peneliti menyelesaikan skripsi.
12. Vero, Evelyn, Metta, Gane, Hana, Johanna , Tami, Sheila dan Valen yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan penghiburan bagi penulis selama melakukan penelitian. Terimakasih telah bermain bersama, mendengar curhatan dan bergosip dengan peneliti.
13. Linda, Eva , Tina , Ivon, Novi dan Maily sebagai anggota grup 'POEFLY' yang telah memberikan penghiburan melalui cerita dan tingkah lakunya.
14. Putri, Puspa dan Lea sebagai anggota grup 'PUPUVELE' yang telah berteman sejak SD hingga Kuliah, atas pertemanan dan semangat yang diberikan.
15. Teman-teman seperjuangan bimbingan yang selalu saling menyemangati yaitu, Anggi, Wina, Christine, Stephanie, Odilia Bella, Monica Adelia, Sherly Magdalena, WB, dan Olin.
16. Teman-teman akuntansi UNPAR yang telah bersama-sama menempuh pendidikan di UNPAR.
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga peneliti mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang membaca skripsi ini. Akhir kata, semoga penelitian skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Juni 2018

Verania Marenga

DAFTAR ISI

	hal.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi 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	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Jenis-jenis Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	13
2.2.6. Tahapan Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Pengendalian Intern	17
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern	17
2.3.2. Tujuan Pengendalian Intern.....	17
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern	18
2.4. Produksi	20
2.4.1. Pengertian Produksi	20
2.4.2. Fungsi Produksi.....	20
2.4.3. Perencanaan Produksi	21
2.4.3. Pengawasan Produksi	22
2.4.5. Proses Produksi	22
2.5. Kualitas	23

2.5.1. Pengertian Kualitas	24
2.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas	24
2.6. <i>Spoilage, Rework dan Scrap</i>	25
2.7. Diagram Tulang Ikan (<i>Fishbone Diagram</i>)	26
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	28
3.1. Metode Penelitian.....	28
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	32
3.2. Objek Penelitian	35
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan	36
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	37
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	37
3.2.4. Gambaran Umum Proses Produksi Sepatu	43
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>).....	48
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>)	56
4.3. Tahap Kerja Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	59
4.3.1. Hasil wawancara dengan kepala produksi terkait tanggung jawabnya, informasi umum proses produksi sepatu dan produk cacat	59
4.3.2. Hasil wawancara dengan karyawan produksi terkait proses produksi yang dilakukan.....	67
4.3.3. Hasil wawancara dengan kepala divisi <i>quality control</i> mengenai peranannya dalam proses produksi dan komponen produk yang sering cacat	72
4.3.4. Hasil observasi langsung pada area proses produksi PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk terkait tahapan proses produksi perusahaan dan produk cacat	76
4.3.5. Memahami dan menganalisis faktor penyebab produk cacat dengan menggunakan <i>cause-effect diagram</i>	83
4.3.6. Mengumpulkan dan mengolah data yang berkaitan dengan biaya <i>rework</i> yang dikeluarkan perusahaan terhadap produk cacat yang diperbaiki dan penurunan laba akibat produk cacat yang terjadi	96

4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Findings and Recommendations Phase</i>)	114
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional pada Proses Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk.....	127
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	132
5.1. Kesimpulan	132
5.2. Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT PENELITI	

DAFTAR TABEL

	hal.
Tabel 4.1. Persentase Jumlah Produk Cacat Periode Oktober 2016 hingga September 2017	53
Tabel 4.2. Faktor-faktor Penyebab Kecacatan Produk Berdasarkan Sifatnya.....	92
Tabel 4.3. Jumlah Produk Cacat Berdasarkan Faktor Penyebab Cacat Selama Satu Tahun.....	95
Tabel 4.4. Jumlah Produk Cacat yang Dapat Diperbaiki Perusahaan Periode Oktober 2016-September 2017	97
Tabel 4.5. Jumlah Produk Cacat yang Tidak Dapat Diperbaiki Perusahaan Periode Oktober 2016-September 2017	98
Tabel 4.6. Biaya Tambahan Benang Jahit <i>Upper</i> Proses <i>Rework</i> Departemen <i>Sewing</i> Periode Oktober 2016-September 2017.....	101
Tabel 4.7. Biaya Tambahan <i>Eva Foam</i> dan Lem Proses <i>Lasting</i> pada Departemen <i>Assembling</i> Periode Oktober 2016-September 2017	103
Tabel 4.8. Biaya Tambahan Listrik untuk Proses <i>Rework</i> Periode Oktober 2016-September 2017	105
Tabel 4.9. Biaya Tambahan Tenaga Kerja untuk Proses <i>Rework</i> Periode Oktober 2016-September 2017	108
Tabel 4.10. Total Biaya Tambahan Perusahaan Akibat <i>Rework</i> Periode Oktober 2016-September 2017.....	109
Tabel 4.11. Total Penurunan Laba akibat Produk <i>B-Grade</i> Periode Oktober 2016-September 2017	111
Tabel 4.12. Total Kerugian akibat Produk <i>C-Grade</i> Periode Oktober 2016-September 2017	112
Tabel 4.13. Total Penurunan Laba dan Kerugian Perusahaan Atas Produk Cacat Periode Oktober 2016-September 2017	113

DAFTAR GAMBAR

	hal.
Gambar 2.1. <i>Fishbone diagram for Fuzzy and Unclear Photocopies at Photon Corporation</i>	27
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	35
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk	37
Gambar 3.3. Tahapan Proses Produksi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk ...	47
Gambar 4.1. Komponen Mengenai <i>Bottom/Sole</i> Sepatu.....	78
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Terkait Produk Cacat PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara Tahap *Planning* kepada Manajer Pabrik
- Lampiran 2 Hasil Observasi pada Tahap *Planning* di PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Kepala Produksi Terkait Tanggung Jawabnya, Informasi Umum Proses Produksi Sepatu dan Produk Cacat
- Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Karyawan Produksi Terkait Proses Produksi yang dilakukan
- Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Kepala Divisi *Quality Control* Mengenai Peranannya dalam Proses Produksi dan Komponen Produk yang Sering Cacat
- Lampiran 6 Hasil Observasi Terkait Proses Produksi dan Produk Cacat Tahap *Field Work* PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk
- Lampiran 7 Perhitungan Penurunan Laba Akibat Produk *B-Grade* Periode Oktober 2016 hingga September 2017
- Lampiran 8 Perhitungan Kerugian Perusahaan Akibat Produk *C-Grade* Periode Oktober 2016 hingga September 2017
- Lampiran 9 Contoh Usulan Laporan Pelanggaran Karyawan
- Lampiran 10 Contoh Usulan Kebijakan Penetapan Bonus dan Sanksi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kehidupan manusia tidak terlepas dari perubahan dan perkembangan yang terjadi dari waktu ke waktu, baik dari segi budaya, ekonomi, politik, teknologi dan lain-lain. Perkembangan teknologi yang semakin canggih menjadi perhatian masyarakat dunia karena mempengaruhi seluruh aspek kehidupan manusia, baik dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari.

Perkembangan teknologi mengubah secara pesat proses manual menjadi proses terkomputerisasi yang terealisasi dalam sebuah sistem di dalam kehidupan sehari-hari manusia. Penemuan teknologi baru yang terus modern menjadikan manusia harus beradaptasi dengan teknologi yang baru tersebut agar manusia dapat mempertahankan hidup dan memenuhi kebutuhan hidup yang diperlukan sehari-hari sebab pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang harus berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.

Dengan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, manusia juga dapat menemukan hal-hal baru yang tidak terduga seperti perubahan terhadap pola pikir yang semakin modern atau penemuan teknologi yang semakin muktahir dari waktu ke waktu. Perkembangan teknologi juga memberikan dampak positif bagi perkembangan manusia untuk menjalankan aktivitas kehidupan sehari-hari karena teknologi dapat memudahkan pekerjaan manusia dari segi waktu, yang ditunjukkan dengan adanya perubahan proses manual menjadi komputerisasi.

Perusahaan manufaktur memanfaatkan teknologi berupa mesin produksi untuk melakukan proses produksinya dalam kelangsungan usaha perusahaan. Dengan memanfaatkan teknologi berupa mesin produksi, perusahaan dapat memudahkan proses produksi untuk membuat suatu produk agar efektif dan efisien.

Oleh karena itu, banyak perusahaan menerapkan teknologi dalam proses produksi untuk meminimalkan hambatan produksi yang dapat terjadi. Perusahaan juga perlu memperhatikan kualitas produk dengan menggunakan teknologi yang ada ketika membuat suatu produk dalam proses produksi.

Dalam industri manufaktur, proses produksi sangatlah penting. Proses produksi menjadi proses bisnis yang memerlukan perhatian lebih oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya hambatan yang mungkin timbul

dalam proses produksi yaitu adanya kualitas bahan baku buruk, produk cacat, keterlambatan produksi, tertumpuknya barang di gudang dan lain-lain yang mampu menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Maka, manajemen perlu melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan prosedur proses produksi dalam memproduksi produk berkualitas untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu *sneakers* yang pada umumnya adalah sepatu berwarna hitam. Perusahaan ini memproduksi sepatu ber-merk *Tomkins*. Sebagai produk sepatu dalam negeri, perusahaan ini berinovasi dari segi desain untuk mampu bersaing di tengah perkembangan bisnis yang terjadi. Sepatu Tomkins telah tersebar di seluruh *outlet* perbelanjaan di Indonesia seperti di Matahari, Ramayana, dan lain-lain. Untuk pembelian bahan baku, perusahaan ini memilih *supplier* yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri yaitu Tiongkok dan Korea.

Proses produksi sepatu dalam perusahaan ini melibatkan beberapa departemen seperti divisi perencanaan dan pengendalian *inventory*, divisi desain dan pengembangan, divisi produksi dan divisi akuntansi biaya. Semua divisi bekerja sama secara sinergi untuk mencapai tujuan perusahaan. Divisi produksi memproduksi sepatu melalui beberapa tahapan yaitu *cutting*, *sewing*, *press outsole*, *stockfit*, *assembling* dan *packing*. Setiap tahapan tersebut memiliki divisi *quality control* yang bertugas memeriksa kualitas setiap hasil produksi yang dihasilkan pada setiap tahapan agar produk jadi dapat sesuai dengan standar kualitas perusahaan.

Perusahaan manufaktur seperti PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk tentu memiliki beberapa masalah proses produksi sepatu seperti ditemukannya barang cacat, adanya *rework* dan barang jadi yang tidak layak jual dan pakai sehingga dimusnahkan. Contoh produk cacat sepatu perusahaan ini yaitu adanya goresan dibagian *upper* sepatu, bentuk sepatu tidak sesuai standar yang ada, dan lain-lain. Produk cacat yang dihasilkan perusahaan sering melewati batas standar toleransi yaitu di atas dua persen sehingga membuat perusahaan mengalami kerugian.

Standar kualitas produk sepatu dalam perusahaan ini memiliki tiga kategori, yaitu *A-Grade*, *B-Grade* dan *C-Grade*. Kecacatan produk dalam perusahaan ini adalah produk sepatu *B-Grade* dan *C-Grade*. Produk sepatu yang cacat kadang dilakukan *rework* menjadi sepatu *A-Grade* jika sepatu tersebut

menurut divisi *quality control* masih bisa digolongkan menjadi sepatu *A-grade* ketika selesai dilakukan *rework*.

Hal ini menyebabkan adanya biaya *rework* yang tinggi yaitu biaya bahan baku, biaya listrik dan biaya tenaga kerja, sehingga menyebabkan penurunan keuntungan perusahaan karena sepatu *rework* tersebut dijual dengan harga yang sama dengan sepatu *A-Grade* tetapi perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan akibat *rework*.

Selain biaya *rework*, ada kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akibat produk sepatu *C-Grade* yang merupakan produk sepatu gagal yang tidak layak jual maupun pakai sehingga perusahaan tidak dapat hasil penjualan dari sepatu tersebut karena sepatu *C-Grade* disumbangkan kepada Komunitas Masyarakat sekitar untuk dilakukan daur ulang untuk bahan karet nya saja.

Jika jumlah sepatu *C-Grade* sangat banyak maka perusahaan harus melakukan produksi tambahan terhadap sepatu tersebut untuk memenuhi target produksi sehingga perusahaan mengalami kerugian akibat mengeluarkan biaya produksi lebih besar. Masalah yang terjadi dalam proses produksi merupakan masalah utama perusahaan manufaktur sehingga penting untuk menjaga efektivitas dan efisiensi proses produksi agar tidak merugikan perusahaan.

Oleh sebab itu, dibutuhkannya tindakan perbaikan dalam proses produksi. Pemeriksaan operasional dapat menjadi usaha yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam mengatasi produk cacat karena membantu manajemen dalam mengidentifikasi penyebab masalah operasi perusahaan. Dengan adanya pemeriksaan operasional maka diharapkan dapat mengurangi tingkat produk cacat sepatu.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan oleh peneliti, maka identifikasi masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur perusahaan dalam aktivitas proses produksi?
2. Apa saja jenis produk cacat dan faktor-faktor yang menyebabkannya?
3. Berapa besar kerugian perusahaan akibat adanya produk cacat?
4. Bagaimana peran pemeriksaan operasional dalam proses produksi guna mengurangi tingkat kecacatan produk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan oleh peneliti, maka penelitian yang dilakukan bertujuan untuk:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan dalam pelaksanaan proses produksi.
2. Mengetahui jenis-jenis produk cacat serta mengidentifikasi apa saja faktor-faktor penyebabnya.
3. Mengetahui seberapa besar kerugian perusahaan akibat adanya produk cacat.
4. Mengetahui bagaimana peran pemeriksaan operasional terhadap proses produksi sehingga dapat mengurangi tingkat kecacatan produk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari tujuan yang telah didapatkan melalui hasil penelitian ini, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi semua pihak yaitu:

1. Bagi peneliti
 - a. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang proses produksi dan pemeriksaan operasional.
 - b. Mengetahui praktik nyata dalam melakukan pemeriksaan operasional terkait proses produksi.
 - c. Membantu dalam penerapan teori-teori yang telah didapatkan peneliti selama berkuliah di program studi Akuntansi.
2. Bagi perusahaan
 - a. Menjadi bahan evaluasi mengenai permasalahan dan hambatan perusahaan dalam pelaksanaan proses produksi untuk lebih efektif dan efisien.
 - b. Membantu manajemen perusahaan menemukan masalah dan penyebab selama proses produksi.
 - c. Mendapatkan saran untuk dilakukannya perbaikan.
3. Bagi pembaca dan peneliti selanjutnya
 - a. Menambah wawasan tentang cara yang dapat dilakukan dalam pemeriksaan operasional proses produksi.
 - b. Mengetahui pentingnya peran pemeriksaan operasional dalam proses produksi.
 - c. Menjadi bahan pertimbangan dan dikembangkan lebih lanjut dan dapat menjadi bahan referensi terhadap penelitian sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pertumbuhan ekonomi dunia berkembang secara pesat diringi dengan dunia bisnis yang semakin kompleks di berbagai sektor industri seperti pertanian, manufaktur, pertambangan, dan transportasi yang dipengaruhi kondisi sosial ekonomi, dan budaya. Dalam industri manufaktur, pertumbuhan ekonomi juga membuat semakin kuatnya persaingan bisnis yang ada termasuk dalam bisnis produksi sepatu.

Persaingan yang semakin kuat membuat manajemen perusahaan saling berkompetisi dalam pasar untuk memproduksi sepatu yang terjangkau dengan kualitas yang tinggi. Secara umum, suatu perusahaan dalam bisnis dibangun bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari usaha yang dijalankan (*profit oriented*) serta berusaha mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*).

Hal ini memberikan tekanan kepada perusahaan dalam hal meningkatkan berbagai macam produk, disertai dengan peningkatan kualitasnya sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatnya kualitas, perusahaan dapat memperbaiki keuangan perusahaan dan mendapatkan kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan. Kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas merupakan kunci dalam persaingan dan prospek keberhasilan jangka panjangnya.

Proses produksi merupakan proses yang sangat penting dalam perusahaan manufaktur. Menurut Assauri (2008:105) proses produksi dapat diartikan sebagai 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.

Perencanaan dalam proses produksi sangat penting sebagai tahapan awal memulai proses produksi karena menurut Assauri (2008:37) perencanaan berfungsi agar kegiatan produksi dapat terarah bagi pencapaian tujuan produksi serta proses produksi dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Namun seringkali adanya hambatan dalam proses produksi yaitu ditemukannya produk yang tidak berkualitas atau produk cacat.

Menurut Datar dan Rajan, (2018:719) hambatan atau masalah kualitas yang timbul dalam kegiatan produksi yaitu *spoilage*, *rework* dan *scrap*. *Spoilage* adalah unit dari produksi baik itu barang jadi atau setengah jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi keinginan pelanggan dan mengalami penurunan harga atau disebut juga produk cacat. *Rework* adalah unit dari produksi yang tidak sesuai

dengan keinginan pelanggan namun dapat diperbaiki dan dijual kembali sebagai barang jadi layak jual. *Scrap* adalah sisa material sebagai hasil dari manufaktur suatu produk.

Perusahaan manufaktur memiliki kendala dalam proses produksi terutama, terkait produk cacat yang dihasilkan karena produk cacat yang di-*rework* dapat menimbulkan penambahan biaya yang tinggi seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya listrik sehingga dapat membuat perusahaan mengalami kerugian. Penambahan biaya tersebut termasuk dalam biaya kualitas untuk memperbaiki produk cacat tersebut. Menurut Datar dan Rajan (2018:750) biaya kualitas adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperbaiki rendahnya kualitas produk yang dihasilkan seperti produk cacat.

Maka, perusahaan perlu untuk mengadakan evaluasi terhadap perbaikan kualitas produk yang berlangsung dengan menerapkan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional dapat menjadi suatu tindakan yang tepat dalam mengurangi kecacatan produk karena membantu mengidentifikasi penyebab produk cacat. Pemeriksaan operasional dapat menjadi pedoman untuk mengevaluasi masalah dan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk membuat langkah yang diambil terkait masalah yang terjadi.

Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai pemeriksaan suatu operasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh manajemen dalam mengevaluasi dari segi ekonomi, efektivitas dan efisiensi dari seluruh operasi yang terbatas hanya oleh keinginan manajemen. Menurut Reider (2002:30) tujuan umum dilakukannya pemeriksaan operasional yaitu menilai kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan dan mengembangkan rekomendasi untuk melakukan tindakan peningkatan.

Menurut Reider (2002:20-22) dalam prosedur pemeriksaan operasional mencakup konsep pelaksanaan operasi ekonomis, efektif dan efisien. Ekonomis adalah suatu tindakan untuk menghindari pemborosan dan biaya yang berlebih. Efektif adalah keberhasilan suatu organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Efisien adalah penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan dengan memperhatikan pengeluaran yang dikorbankan sebagai usaha perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pemeriksaan operasional membantu identifikasi penyebab masalah dengan melalui tahapan pemeriksaan. Menurut Reider (2002:39) ada lima tahapan pemeriksaan operasional yaitu *planning*, *work programs*, *field work*, *development of findings and recommendations*, dan *reporting*. Tahap *planning* yaitu mencari

informasi secara umum tentang operasi perusahaan dan mengidentifikasi ruang lingkup perusahaan serta informasi lainnya yang membantu untuk membuat *planning*. Hasil dari tahap *planning* yaitu berupa penentuan *critical area* dan *critical problem*.

Tahap *work program* merupakan suatu langkah kerja pemeriksaan yang berisi maksud dan tujuan pemeriksaan. Tahap *field work* merupakan langkah untuk melakukan *work program* yang telah dibuat sehingga menghasilkan temuan-temuan. Hasil temuan tersebut diolah dengan menentukan kondisi, kriteria, penyebab masalah dan dampak dari temuan yang ada pada tahap *development of findings and recommendations*. Tahap *reporting* bertujuan membuat laporan untuk pihak yang berkepentingan.

Salah satu alat yang dapat digunakan peneliti dalam membantu identifikasi penyebab kecacatan produk yaitu dengan menggunakan *cause-effect diagram*. Menurut Datar dan Rajan (2018:755) *cause effect diagram* mampu mengidentifikasi penyebab dari produk cacat menggunakan diagram dalam bentuk *bone structure (fish bone diagram)*.

Dalam diagram ini dapat diketahui penyebab produk cacat yang dipengaruhi oleh faktor pekerja, mesin, metoda dan desain serta faktor komponen dan material. *Cause-effect diagram* ini dimanfaatkan oleh peneliti dalam pemeriksaan operasional terhadap produk cacat sehingga dapat menemukan dan mengidentifikasi kemungkinan dan penyebab masalah agar proses produksi dapat berjalan efektif dan efisien.