

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
PADA DIVISI PENCELUPAN
STUDI KASUS PT SS**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Jessica
2015130085**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

**OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION ACTIVITIES
FOR DECREASING SPOILAGE RATE
IN DYEING DIVISION
CASE STUDIES IN PT SS**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Jessica
2015130085**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
(Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

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



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PRODUKSI UNTUK
MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK
PADA DIVISI PENCELUPAN
STUDI KASUS PT SS**

Oleh:

Jessica
2015130085

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Gery Raphael Lusanjaya".

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Samuel Wirawan".

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Jessica
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 23 September 1997
NPM : 2015130085
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Mengurangi
Tingkat Kecacatan Produk pada Divisi Pencelupan
Studi Kasus PT SS

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 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

Pembuat pernyataan



(Jessica)

ABSTRAK

Perkembangan perekonomian di Indonesia semakin meningkat dengan adanya kemajuan teknologi di era globalisasi, sehingga tak heran apabila antar industri sedang mengalami tingkat persaingan yang sangat tinggi. Hal ini mendorong suatu perusahaan untuk menghasilkan barang yang bermutu sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai. PT SS merupakan industri tekstil yang memiliki masalah berupa tingkat kecacatan pada produk pencelupan yang sudah mendekati batas kewajaran yang telah ditetapkan akibat aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien. Semakin banyak jumlah barang cacat dapat mengurangi tingkat kepercayaan pelanggan. Maka, diperlukan pemeriksaan operasional agar dapat mengetahui kelemahan dan mendapatkan solusi atas faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan pada aktivitas produksi.

Pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan apakah sudah baik atau belum sesuai standar yang berlaku, mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki, dan mengembangkan rekomendasi untuk diterapkan oleh perusahaan dalam mengatasi masalah yang bersangkutan. PT SS memiliki masalah kecacatan produk yang berasal dari kegiatan produksinya. Kegiatan produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output*, termasuk di dalamnya aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang serta kegiatan lainnya yang turut mendukung perusahaan dalam menghasilkan suatu produk. *Spoilage* merupakan produk yang dihasilkan pada proses produksi, dapat berupa barang jadi maupun setengah jadi, yang tidak memenuhi spesifikasi pelanggan sehingga dibuang atau dijual dengan harga yang lebih rendah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen, tetapi dapat diperbaiki dan dijual.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode studi deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi literatur. Data yang telah dikumpulkan peneliti adalah profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, *job description*, data berupa jumlah kain grey yang dibeli, komposisi dan harga obat pewarna dan zat pendukung pencelupan yang digunakan pada proses pencelupan, biaya upah pekerja, biaya *overhead* untuk proses pencelupan, jumlah produk baik yang dihasilkan dari proses pencelupan, jumlah produk cacat yang dihasilkan dari proses pencelupan, data berupa harga jual produk baik, data harga jual produk cacat, jumlah kain yang dilakukan proses *topping* menjadi warna hitam, dan lamanya kain hitam mengendap di gudang.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, Peneliti mengambil lima *sample* produk kain yang tingkat kecacatannya sudah melewati batas kewajaran PT SS. Kelima *sample* produk tersebut adalah kain BSY, CASANOVA, POLY KTN DDB, FERARI, dan RAYON DB L selama bulan Januari sampai dengan bulan September tahun 2018. PT SS memiliki kecacatan berupa *grade B* dan cacat afkir. Cacat *grade B* berupa warna belang dapat di-*rework* sedangkan cacat *grade B* karena noda oli dan salah warna akan dicelup menjadi warna hitam. Cacat afkir akan dijual dalam bentuk potongan dan harga per kilo. PT SS mengeluarkan biaya sebesar Rp. 82.488.397 untuk proses *rework* bagi cacat *grade B* berupa warna belang agar produk sesuai dengan pesanan pelanggan. PT SS mengeluarkan biaya sebesar Rp. 23.311.384 untuk proses *rework* bagi cacat *grade B* berupa noda oli dan salah warna agar produk dapat dijual menjadi produk kain berwarna hitam. Total kerugian atas cacat *grade B* berupa noda oli maupun salah warna sehingga kain hitam harus dilakukan proses *rework* sebesar Rp. 77.191.702 yang terdiri dari beban bunga pinjaman dan penurunan laba. PT SS menanggung penurunan laba Rp. 410.107.216 karena adanya produk cacat afkir pada yang tidak dapat dilakukan proses *rework* dan harus dijual dengan cara dikilo. Peneliti juga menemukan beberapa faktor yang menyebabkan kecacatan pada PT SS yaitu : faktor bahan baku berpengaruh sebesar 5%, faktor metode berpengaruh sebesar 45%, dan faktor manusia berpengaruh sebesar 50%. Rekomendasi yang diberikan peneliti antara lain melakukan inspeksi kain *grey*, pemberian *reward* bila kartu proses produksi diisi lengkap dan dijaga dengan baik, perusahaan menambah karyawan untuk melakukan proses inspeksi, dan kebijakan bagi kepala bagian pencelupan untuk melakukan *briefing* dan evaluasi.

Kata kunci : Pemeriksaan Operasional, Aktivitas Produksi, Kecacatan Produk.

ABS ACT

Economic development in Indonesia is increasing with the advancement of technology in the era of globalization, so it is not surprising if inter-industries are experiencing a very high level of competition. This encourages a company to produce a quality goods so that customer satisfaction can be achieved. PT SS is a textile industry that has problems in the form of disability in dyeing products that are close to the prescribed fairness due to ineffective and inefficient production activities. The more number of defective items can reduce the level of customer trust. So, operational checks are needed in order to find out the weaknesses and get solutions to the factors that cause disability in production activities.

An operational inspection aims to assess the company's performance whether it is good or not according to applicable standards, identify problems that can be corrected, and develop recommendations to be applied by the company in dealing with the problem in question. What is meant by production activities is an activity that converts input into output, including activities that produce goods and other activities that contribute to the company in producing a product. Spoilage is a product that is produced in the production process, can be either finished or semi-finished goods, which do not meet customer specifications so they are disposed of or sold at lower prices. Rework is a production unit that is not in accordance with the specifications desired by consumers, but can be repaired and sold.

The research method used by researchers is descriptive study method. Data sources were obtained from primary and secondary data. Data collection techniques used are field studies and literature studies. The data that collected by the researcher are company profile, company vision and mission, company organizational structure, job description, data in the form of purchased grey fabric, composition and price of coloring chemical and dyeing support chemical used in the dyeing process, labor costs, overhead costs for the dyeing process, the number of good products produced from the dyeing process, the number of defective products produced from the dyeing process, the data in the form of good product prices, data on the selling price of defective products, the amount of fabric made by the topping process becomes black, and the length of black cloth at warehouse.

Based on the results of the operational inspection, the researcher took five fabric product samples which have level of disability that had exceeded 5%. The five product samples are BSY, CASANOVA, POLY KTN, DDB, FERARI, and RAYON DB L fabrics from January to September 2018. SS has a disability in the form of grade B and reject defects. Grade B defects are divided into two, namely defects due to color streaks and defects due to oil stains or wrong colors. Grade B defects in the form of striped colors can be reworked while grade B defects due to oil stains and wrong colors will be dyed to black. Affected defects will be sold in the form of discount and price per kilo PT SS costs Rp. 82,488,397 for the rework process for grade B defects in the form of striped colors so that the product is in accordance with the customer's order. The PT SS costs Rp. 23,311,384 for the rework process for grade B defects in the form of oil stains and wrong colors so that the product can be sold into black cloth products. Total loss for grade B defects in the form of oil stains or wrong colors so that the black cloth must be reworked in the amount of Rp 77.191.702 consisting of loan interest expense and profit decline. PT SS bears a decrease in profit of Rp. 410,107,216 due to the existence of rejected product defects that cannot be done by the rework process and must be sold in kilogram. The researcher also found several factors that caused disability in SS, namely: raw material factors had an effect of 5%, method factors had an effect of 25%, machine factors had an effect of 20%, and human factors had an effect of 50%. The recommendations given by the researchers included grey fabric inspection, making performance appraisal reports, routine checks carried out every day specifically for rolling machines, the company adds employees to carry out the inspection process, and policies for the head of the dyeing department to conduct briefings and evaluations.

Keywords: Operational Examination, Production Activities, Product Disability

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk pada Divisi Pencelupan PT SS” 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 peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti selama proses perkuliahan sampai dengan proses penulisan skripsi. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat kepada peneliti sampai saat ini, khususnya untuk mami papi yang bertahun-tahun tiada kenal lelah terus bekerja dan mengupayakan segala cara agar peneliti mendapatkan pendidikan yang baik hingga mencapai sarjana.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. sebagai dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, perhatian, dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ibu Ahui Lie selaku pemilik PT SS yang telah mengizinkan peneliti dan memberikan data sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Tommy Limas Tanimihardja yang telah memberikan banyak masukan bagi peneliti dalam pembuatan skripsi.
5. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. dan Ibu Dr. Amelia Setiawan, SE., MAk., Ak., CISA. sebagai dosen dalam kelas wawasan akuntansi dan kelas Audit Manajemen Lanjut, terima kasih atas bimbingan, nasihat, motivasi, masukan, bahkan teguran-teguran yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan demi mempersiapkan dan mendidik peneliti menjadi orang yang lebih baik.
6. Ibu Dra. Tjia Lian Hwa (Alm) yang telah mengajarkan peneliti dasar-dasar akuntansi sehingga peneliti dapat menyelesaikan program studi akuntansi dengan baik.

7. Dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR.
9. Teman-teman peneliti, teman-teman seperjuangan yang memberikan dukungan, doa, dan semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. 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 sangat bermanfaat bagi peneliti. Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membacanya.

Bandung, Januari 2019

Jessica

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1.PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran.....	3
BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Pemeriksaan.....	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....	7
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	7
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1.Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2.Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	9
2.2.3.Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4.Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.5.Tahap Pemeriksaan Operasional.....	12

2.3. Proses Produksi	17
2.3.1. Pengertian Proses Produksi	17
2.3.2. Fungsi Produksi	17
2.4. Pengertian Kecacatan Produk (<i>Cacat, Rework, dan Scrap</i>)	18
2.5. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis	19
2.6. <i>Cause and Effect Diagram (Fishbone Diagram)</i>	20
BAB 3. METODE PENELITIAN	22
3.1. Metode Penelitian	22
3.1.1. Sumber Data	22
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	23
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	25
3.1.4. Kerangka Penelitian	25
3.2. Objek Penelitian	29
3.2.1. Sejarah Perusahaan	29
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan	30
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan (<i>Jod Description</i>)	32
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi di PT SS	35
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>)	37
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>)	41
4.3. Tahap Penelitian Lapangan (<i>Field Work Phase</i>)	42
4.3.1. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Pembelian Bahan Baku Mengenai Kebijakan dan Prosedur dalam Aktivitas Pembelian Bahan Baku termasuk Kain <i>Grey</i> dan Obat-Obatan yang Diperlukan dalam Mendukung Aktivitas Produksi pada Divisi Pencelupan	43
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian Laboratorium Mengenai Kebijakan dan Prosedur dalam Aktivitas Peracikan Warna (<i>Matching Colour</i>)	49

4.3.3. Hasil Wawancara dengan Karyawan Bagian Divisi Pencelupan Mengenai Kebijakan dan Prosedur dalam Aktivitas Pencelupan.....	53
4.3.4. Melakukan Wawancara terhadap Karyawan Bagian Penanggungjawab Pabrik Mengenai Kebijakan dan Prosedur dalam Aktivitas <i>Maintenance</i> Mesin.	64
4.3.5. Observasi terhadap Aktivitas Pencelupan	65
4.3.6. Mengidentifikasi dan Menganalisa Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk pada Divisi Pencelupan.....	71
4.3.7. Perhitungan Biaya yang Dikeluarkan Perusahaan atas Produk Cacat	80
4.4. Tahap Mengembangkan Temuan-Temuan dan Memberikan Rekomendasi(<i>Development of Findings and Recommendations Phase</i>).....	109
4.5. Peranan Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Produksi untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan	125
BAB 5. KEMPULAN DAN SARAN.....	128
5.1. Kesimpulan	128
5.2. Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1. Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	10
Tabel 4.1. Daftar Harga Jual Produk Celup	38
Tabel 4.2. Tingkat Kecacatan Produk pada Divisi Pencelupan Bulan Januari- September Selama Tahun 2018 (per Bulan)	39
Tabel 4.3. Tingkat Kecacatan Produk Divisi Pencelupan Bulan Januari- September 2018 (per Jenis Kain/Produk)	58
Tabel 4.4. Tabel Faktor Penyebab Kecacatan Produk Pencelupan.....	78
Tabel 4.5. Tabel Pembagian Cacat <i>Grade B</i>	80
Tabel 4.6. Perhitungan Tambahan Biaya Gaji Tenaga Kerja untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Cacat Belang	83
Tabel 4.7. Perhitungan Tambahan Biaya Batu Bara untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Cacat Belang.....	84
Tabel 4.8. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Cacat Belang.....	85
Tabel 4.9. Perhitungan Tambahan Biaya Obat Pewarna dan Zat Pendukung Proses Pencelupan untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Cacat Belang.....	87
Tabel 4.10. Perhitungan Tambahan Biaya Air untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> bagi Cacat <i>Grade B</i> berupa Warna Belang	88
Tabel 4.11. Perhitungan Total Biaya Tambahan Proses <i>Rework</i> bagi Cacat <i>Grade B</i> berupa Warna Belang yang Dikeluarkan Perusahaan Selama Bulan Januari - September Tahun 2018	89
Tabel 4.12. Perhitungan Tambahan Biaya Gaji Tenaga Kerja untuk Melakukan Proses <i>Rework</i>	91
Tabel 4.13. Perhitungan Tambahan Biaya Batu Bara untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Noda Oli dan Salah Warna	93
Tabel 4.14. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Noda Oli dan Salah Warna	94
Tabel 4.15. Perhitungan Tambahan Biaya Obat Pewarna dan Zat Pendukung Proses Pencelupan untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> Produk Cacat <i>Grade B</i> berupa Cacat Belang.....	96

Tabel 4.16. Perhitungan Tambahan Biaya Air untuk Melakukan Proses <i>Rework</i> bagi Cacat <i>Grade B</i> berupa Noda Oli dan Salah Warna	96
Tabel 4.17. Perhitungan Total Biaya Tambahan Proses <i>Rework</i> bagi Cacat <i>Grade B</i> Berupa Noda Oli dan Salah Warna yang Dikeluarkan Perusahaan Selama Bulan Januari - September Tahun 2018 per Jenis Biaya	97
Tabel 4.18. Perhitungan Total Biaya Tambahan Proses <i>Rework</i> bagi Cacat <i>Grade B</i> berupa Noda Oli dan Salah Warna yang Dikeluarkan Perusahaan Selama Bulan Januari - September Tahun 2018 per Produk	99
Tabel 4.19. Perhitungan Total Biaya Produksi setelah Proses <i>Rework</i> dari Kain Hitam Setelah Dilakukan Proses <i>Rework</i>	101
Tabel 4.20. Perhitungan Laba dari Penjualan Kain Hitam yang diproses <i>Rework</i>	102
Tabel 4.21. Perhitungan Penjualan Produk Baik Kain Hitam	102
Tabel 4.22. Perhitungan Penurunan Laba atas Penjualan Produk <i>Grade B</i> Kain Hitam.....	103
Tabel 4.23. Perhitungan Beban Bunga Pinjaman yang Ditanggung Perusahaan	104
Tabel 4.24. Perhitungan Total Kerugian atas Persediaan Kain Hitam yang Mengendap.....	105
Tabel 4.25. Perhitungan Keuntungan atas Penjualan Produk Baik	106
Tabel 4.26. Perhitungan Keuntungan atas Penjualan Produk Cacat Afkir yang Tidak Dapat Dilakukan Proses <i>Rework</i> dan Dijual per Kg.....	108
Tabel 4.27. Perhitungan Total Kerugian Perusahaan Karena Produk Cacat	109

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Rampersad dan Narasimhan	20
Gambar 2.2. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Heizer	21
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	29
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT SS	31
Gambar 4.1. Gambar Alur Prosedur Pencelupan	56
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Terkait Kecacatan PT SS	77

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Wawancara dengan Karyawan Bagian Penjualan pada Tahap Perencanaan
- Lampiran 2. Wawancara dengan Kepala Bagian Pembelian Bahan Baku pada Tahap Program Kerja
- Lampiran 3. Wawancara Karyawan Bagian Laboratorium pada Tahap Program Kerja
- Lampiran 4. Wawancara Kepala Bagian Pencelupan pada Tahap Program Kerja
- Lampiran 5. Wawancara Karyawan Bagian Penanggungjawab Pabrik pada Tahap Program Kerja
- Lampiran 6. Ringkasan Perpacking
- Lampiran 7. Hasil Observasi pada Tahap Program Kerja
- Lampiran 8. *Packing List*
- Lampiran 9. Kartu Proses Produksi
- Lampiran 10. Dokumen Proses Celup
- Lampiran 11. Arsip Warna dan Buku Resep Bagian Laboratorium
- Lampiran 12. Rekomendasi *Form* Resep Warna
- Lampiran 13. Rekomendasi Daftar Penyimpangan Karyawan
- Lampiran 14. Rekomendasi Laporan Penilaian Kinerja
- Lampiran 15. Rekomendasi Form QC Kain *Grey*
- Lampiran 16. Rekomendasi Sistem *Reward and Punishment*
- Lampiran 17. Rekomendasi *Job Description* Bagian Inspeksi dan Struktur Organisasi Baru Setelah Merekrut Bagian Inspeksi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perekonomian di Indonesia semakin meningkat dengan adanya kemajuan teknologi di era globalisasi, sehingga tak heran apabila antar industri sedang mengalami tingkat persaingan yang sangat tinggi. Berbagai jenis perusahaan mulai membuat strategi baru untuk menemukan keuntungan kompetitifnya agar perusahaan dapat terus bertahan menghadapi persaingan tersebut. Hal ini pula yang turut mendorong suatu perusahaan untuk menghasilkan barang yang bermutu sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai. Apabila kepuasan konsumen tercapai maka diharapkan konsumen tersebut dapat menjadi pelanggan setia bagi perusahaan. Kepuasan pelanggan berdampak pada peningkatan laba. Dalam menghasilkan produk yang bermutu diperlukan proses produksi yang efektif dan efisien (Investor Daily, 2017).

Salah satu cara untuk memastikan kegiatan operasi suatu perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien, diperlukan adanya pemeriksaan operasional. Pada pemeriksaan operasional, hasil akhir yang diberikan berupa sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan. Perbaikan tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan agar menjadi lebih unggul di dunia persaingan bisnis yang semakin ketat.

PT SS merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pencelupan kain dengan kantor yang berada di Kota Bandung dan pabrik yang berada di Kota Majalaya. PT SS sudah berdiri sejak tahun 1974. Seperti industri celup lainnya, walaupun perusahaan sudah berdiri selama puluhan tahun, PT SS tidak pernah lepas dari hambatan-hambatan yang membuat proses produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan masih ditemukannya produk celup yang cacat. Beberapa jenis produk telah melewati batas wajar kecacatan yang telah ditetapkan PT SS.

Kecacatan produk berkaitan erat dengan aktivitas produksi. Aktivitas produksi memiliki peran penting dalam perusahaan karena merupakan aktivitas yang menambah nilai barang (*value added process*). Kecacatan produk pada PT SS

dibagi menjadi dua yaitu cacat *Grade B* dan cacat afkir. Cacat *Grade B* merupakan jenis cacat kain dalam bentuk gulungan kain yang berupa warna belang (sebagian kain memiliki warna yang lebih muda dari warna yang dipesan), noda oli, atau salah warna (seharusnya warna muda tetapi hasilnya berupa warna yang tua) sehingga masih dapat diperbaiki dengan proses *topping* ulang (baik dari warna muda ke tua atau dicelup kembali menjadi warna hitam) namun kain tersebut masih dapat dijual dengan harga jual tetap. Sedangkan cacat afkir merupakan jenis cacat kain dalam bentuk potongan-potongan kain yang berupa garis-garis atau lubang-lubang secara beraturan yang tidak dapat diperbaiki yang hanya dapat dijual secara kiloan dengan harga jual yang sangat murah. Bahan baku yang diperlukan PT SS dalam proses produksi adalah kain *grey* dan obat celup dengan nominal yang cukup besar sehingga apabila perusahaan menghasilkan produk cacat, maka perusahaan mengalami kerugian akibat proses pencelupan yang masih tidak efektif dan efisien.

Jika masalah tersebut tidak diperbaiki, maka menimbulkan kerugian terus menerus sehingga berdampak signifikan bagi perusahaan. Tidak hanya itu, semakin banyak jumlah barang cacat dapat mengurangi tingkat kepercayaan pelanggan. Maka, diperlukan pemeriksaan operasional agar dapat mengetahui kelemahan dan mendapatkan solusi atas faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan pada aktivitas produksi.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang di atas, peneliti merumuskan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian. Berikut adalah masalah yang dibahas :

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pada proses pencelupan yang diterapkan oleh PT SS ?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan hasil produk pada proses pencelupan di PT SS?
3. Berapa besar kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akibat kecacatan dari proses pencelupan di PT SS ?
4. Bagaimana manfaat dari pemeriksaan operasional untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang dilakukan oleh peneliti pada proses pencelupan di PT SS ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan peneliti, maka tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pada proses pencelupan yang diterapkan PT SS.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kecacatan hasil produksi pada proses pencelupan di PT SS.
3. Menghitung besar kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akibat kecacatan hasil produksi pada proses pencelupan di PT SS.
4. Mengetahui manfaat dari pemeriksaan operasional untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang dilakukan oleh peneliti pada proses pencelupan PT SS.

1.4. Kegunaan Penelitian

Melalui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perusahaan, pembaca, dan peneliti. Kegunaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan pentingnya penerapan pemeriksaan operasional untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan agar dapat mengurangi tingkat kecacatan produk pada aktivitas produksi.

2. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pemeriksaan operasional, terutama pada aktivitas produksi di bagian pencelupan terkait dengan kecacatan produk. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian sejenis di masa yang datang.

1.5. Kerangka Pemikiran

Kemajuan teknologi dan globalisasi mendorong suatu perusahaan untuk menghasilkan barang yang bermutu agar perusahaan dapat terus menjalankan kegiatan operasinya di tengah persaingan bisnis seperti saat ini. Tujuan utama perusahaan adalah mendapatkan laba yang optimal, salah satu caranya adalah dengan merancang proses produksi agar selalu berjalan dengan efektif dan efisien. Setiap

industri harus peka terhadap isu ini karena dengan meningkatnya persaingan, berbagai perusahaan turut berlomba-lomba untuk terus meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Hal ini pula yang menjadi alasan perusahaan harus membuat strategi dan perbaikan agar dapat menjalankan kegiatan operasi khususnya pada bagian produksi dengan efektif dan efisien dengan cara dilakukannya pemeriksaan operasional.

Aktivitas produksi memiliki peranan yang cukup penting pada perusahaan manufaktur karena umumnya merupakan aktivitas utama di suatu perusahaan. Menurut Assauri (2008:18), yang dimaksud dengan kegiatan produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output*, termasuk di dalamnya aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang serta kegiatan lainnya yang turut mendukung perusahaan dalam menghasilkan suatu produk. Sehingga, kegiatan produksi harus berjalan dengan efektif dan efisien untuk dapat menghasilkan produk akhir yang bermutu. Salah satu kegiatan yang dapat menilai tingkat efektivitas dan efisiensi pada suatu perusahaan adalah pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional yang dimaksud menurut Reider (2002:8) merupakan suatu proses yang menganalisis kegiatan operasi di dalam perusahaan agar dapat mengidentifikasi masalah yang membutuhkan perbaikan. Prosesnya dimulai dengan menganalisis aktivitas di dalam perusahaan, dilanjutkan dengan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, lalu mengembangkan standar kinerja untuk aktivitas yang diukur. Menurut Reider (2002:11), pemeriksaan operasional bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan apakah sudah baik atau belum sesuai standar yang berlaku, mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki, dan mengembangkan rekomendasi untuk diterapkan oleh perusahaan dalam mengatasi masalah yang bersangkutan .

Menurut Reider (2002:20), terdapat lima tahap dalam pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work programs*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work*), tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*developments of findings and recommendations*), serta tahap pelaporan (*reporting*). Tahap perencanaan merupakan tahap untuk mengumpulkan informasi terkait aktivitas yang perusahaan secara umum dan informasi lainnya serta menetapkan *critical problem area*. Menurut Reider (2002:52), *critical problem area* adalah masalah yang sedang terjadi di suatu perusahaan yang dapat menyebabkan

kegiatan operasional tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Pada tahap program kerja, peneliti mempersiapkan rencana kerja secara detail untuk mencapai tujuan pemeriksaan operasional agar dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Pada tahap pemeriksaan lapangan, program kerja yang sudah dibuat tersebut dilaksanakan. Pemeriksaan lapangan membantu peneliti dalam mencari area yang membutuhkan perbaikan. Pada tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, dilakukan proses identifikasi terhadap temuan-temuan yang telah ditemukan pada saat pemeriksaan lapangan. Menurut Reider (2002:21), temuan-temuan tersebut dianalisis dengan cara dibagi menjadi lima bagian yaitu kondisi, kriteria, penyebab, dampak, dan rekomendasi. Pada tahap pelaporan, peneliti mengungkapkan hasil dari pemeriksaan yang telah dilakukan.

Salah satu alat yang membantu peneliti dalam menerapkan pemeriksaan operasional untuk mengurangi tingkat kecacatan hasil produksi adalah *cause and effect diagram*. Menurut Heizer dkk.(2017:265), *cause and effect diagram* mengidentifikasi penyebab atau akar dari suatu masalah. Ada empat faktor penyebab suatu masalah dapat muncul, yaitu faktor *material*, faktor *equipment/machinery*, faktor *manpower*, dan faktor *methods*. Menurut Heizer, dkk (2017: 227) *fishbone diagram* juga merupakan salah satu alat untuk mengidentifikasi permasalahan kualitas. Penyebab potensial dari masalah dikategorikan menjadi empat kelompok yaitu: *material machinery/equipment*, *manpower*, dan *methods*. Menurut Rampersad dan Narasimhan (2005: 63), *fishbone diagram* digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat. Bagan tersebut digambarkan seperti struktur tulang ikan. Masing-masing tulang merepresentasikan penyebab potensial dari akibat yang terdiri dari lima kelompok yaitu *machine*, *method*, *material*, *manpower*, dan *environment*.

Dalam setiap aktivitas produksi terdapat kemungkinan perusahaan menghasilkan barang cacat, *rework*, maupun *scrap*. Menurut Datar dan Rajan (2018:739), *spoilage* merupakan produk yang dihasilkan pada proses produksi, dapat berupa barang jadi maupun setengah jadi, yang tidak memenuhi spesifikasi pelanggan sehingga dibuang atau dijual dengan harga yang lebih rendah. Menurut Datar dan Rajan (2018:739), *rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen, tetapi dapat diperbaiki dan dijual dengan harga produk baik. Menurut Datar dan Rajan (2018:739), *scrap* adalah bahan yang tersisa dari hasil produksi.

Menurut Datar dan Rajan (2018:740), *spoilage* dibagi menjadi dua macam, yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal spoilage* merupakan produk yang tidak memenuhi spesifikasi walaupun proses operasinya sudah berjalan dengan efisien. *Abnormal spoilage* merupakan produk yang tidak memenuhi spesifikasi karena proses produksi yang tidak efisien. Semakin banyak produk cacat yang dihasilkan perusahaan, maka semakin banyak pula biaya yang harus ditanggung perusahaan dan apabila dibiarkan maka berdampak signifikan terhadap laba perusahaan.