

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES  
PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN TINGKAT  
KECACATAN PRODUK PADA SANDANG PRIANGAN**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar  
Sarjana Ekonomi

Oleh:  
**Edria Wiguna Permana**  
**2015130140**

**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 THE PRODUCTION  
PROCESS IN ORDER TO REDUCING PRODUCT  
DEFECTS RATE AT SANDANG PRIANGAN**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By**

**Edria Wiguna Permana**

**2015130140**

**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 SARJANA AKUNTANSI**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES  
PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN TINGKAT  
KECACATAN PRODUK PADA SANDANG PRIANGAN**

Oleh:

Edria Wiguna Permana

2015130140

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,



Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing Skripsi,



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

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Edria Wiguna Permana  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 Agustus 1997  
NPM : 2015130140  
Program studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

### **PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN TINGKAT KECACATAN PRODUK PADA SANDANG PRIANGAN**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

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

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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2019

Pembuat pernyataan : Edria Wiguna Permana



( Edria Wiguna Permana)

## ABSTRAK

Dalam era Revolusi Industri seperti sekarang, perusahaan harus dapat berkompetisi ditengah persaingan yang semakin ketat. Keunggulan kualitas dalam perusahaan manufaktur dilihat dari hasil produksi karena menjadi persaingan membutuhkan nilai tambah untuk perusahaan. Menjaga kualitas bukan merupakan hal yang mudah, karena selalu ada risiko dalam suatu perusahaan. Pada realitas yang terjadi, perusahaan tidak dapat menghindari dari ketidak efektifitan proses produksi dan hal ini dapat menyebabkan produk cacat. Produk cacat dapat merugikan perusahaan baik secara finansial maupun non finansial apabila dibiarkan terus menerus terjadi.

Diperlukan solusi untuk permasalahan produk cacat yang tidak dapat dihindari. Salah satu cara untuk menganalisa operasi dan kegiatan internal untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan positif dalam program perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Tahap-tahap yang dilakukan untuk pemeriksaan operasional dimulai dari Tahap perencanaan (*Planning phase*), Tahap program kerja (*Work program phase*), Tahap pemeriksaan lapangan (*Field work phase*), dan Tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*Development of finding and recommendations phase*). Diberikannya rekomendasi yang sesuai, diharapkan perusahaan dapat menekan tingkat kecacatan produk sehingga dapat memunculkan proses produksi yang efektif dan efisien sesuai dengan standar perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif (*descriptive study*). Sumber data yang digunakan diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen yang dimiliki perusahaan dan buku-buku terkait produk cacat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan studi lapangan dan studi literatur. Data yang dikumpulkan dianalisis dan ditemukan faktor penyebab masalah dengan diagram tulang ikan. Objek penelitian adalah perusahaan Sandang Priangan.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, ditemukan critical problem yaitu tingkat kecacatan produk yang masih tinggi berdampak kerugian sebesar Rp137.370.734,- selama bulan Januari-Juni 2018. Masalah produk cacat menyebabkan perusahaan harus melakukan *rework* untuk produk yang dapat *dirework* dan pembuatan ulang untuk produk yang tidak dapat *dirework*. Terdapat biaya yang harus dikeluarkan perusahaan seperti biaya bahan baku, biaya air tambahan dan biaya listrik tambahan. Faktor penyebabnya adalah karyawan yang bekerja pada bagian produksi lengah ketika bekerja, mesin-mesin sudah tua dan kurang sering dilakukan pemeliharaan, metode pencatatan dan perhitungan barang jadi dan bahan baku yang tidak rapi, kurangnya pengendalian internal yang baik dalam perusahaan, dan lingkungan dalam pabrik yang kurang baik. Rekomendasi yang diberikan untuk karyawan yang bekerja adalah diberikan pelatihan terkait proses produksi agar setiap karyawan mengetahui tugasnya dan perlu diadakan proses rekrutmen dan seleksi sederhana. Juga diberikan hukuman atau teguran kepada karyawan yang bekerja dengan tidak sungguh-sungguh. Untuk mesin yang sudah tua perlu dilakukan pemeliharaan secara rutin dan lebih sering, misalnya satu tahun tiga kali. Tetapi lebih baik lagi, perusahaan mengganti mesin yang dimiliki dengan mesin modern. Juga dilakukan peremajaan mesin lama karena mesin dapat mempengaruhi kualitas benang yang dihasilkan. Untuk metode pencatatan dan perhitungan jumlah produksi dan jumlah produk cacat dapat dilakukan dengan sistem komputer yang sederhana atau memiliki sebuah buku pencatatan. Perlunya SOP proses produksi dan CCTV dalam gudang. Untuk lingkungan dapat menambah pencahayaan dan pH air diuji sebelum pencelupan.

Kata kunci: Pemeriksaan Operasional, Produksi, Tingkat kecacatan produk

## **ABSTRACT**

*In the era of the Industrial Revolution, companies must be able to compete amid increasingly fierce competition. Quality excellence in manufacturing companies is seen from production results because being competitive requires added value to the company. Maintaining quality is not an easy thing, because there is always a risk in a company. In reality, companies cannot avoid the ineffectiveness of the production process and this can lead to defective products. Defective products can be detrimental to the company both financially and non-financially if they continue to occur.*

*A solution is needed for defective product problems that cannot be avoided. One way to analyze operations and internal activities is to identify areas that need positive improvement in continuous improvement programs. The stages that are carried out for operational examinations start from the Planning phase, Work program phase, Field work phase, and Development of finding and recommendations phase. Given appropriate recommendations, it is expected that the company can reduce the level of product defects so that it can bring about an effective and efficient production process in accordance with company standards to improve customer satisfaction.*

*The research method used was a descriptive study. Data sources used are obtained from primary data and secondary data. Primary data obtained from interviews and observations. Secondary data obtained from documents owned by the company and books related to defective products. Data collection techniques are used with field studies and literature studies. The collected data were analyzed and found to be the cause of the problem with the fish bone diagram. The object of research is the Sandang Priangan company.*

*Based on the operational review that has been carried out, it is found that the critical problem is that the product defect rate is still high which results in a loss of Rp137,370,734, during the months of January-June 2018. There are costs that must be incurred by the company such as raw material costs, additional water costs and additional electricity costs. The causative factor is that employees who work in the production sector are negligent when working, the machines are old and not often carried out maintenance, methods of recording and calculating finished goods and raw materials are not neat, lack of good internal control in the company, and environment in the factory not good. The recommendations given to employees who work are given training related to the production process so that each employee knows his duties and a simple recruitment and selection process needs to be held. Also given punishment or reprimand to employees who work not seriously. For old machines, maintenance is needed routinely and more often, for example, three times in one year. But even better, the company replaces the machines that are owned by modern machines. Old machine rejuvenation is also carried out because the engine can affect the quality of the yarn produced. For the method of recording and calculating the amount of production and the number of defective products can be done with a simple computer system or have a record book. The need for SOP production processes and CCTV in warehouses. For the environment can increase lighting and the pH of the water tested before immersion.*

*Keywords: Operational Examination, Production, Product defect rate*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada peneliti, sehingga bisa menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Pemeriksaan Operasional Terhadap Proses Produksi Dalam Upaya Untuk Menekan Tingkat Kecacatan Produk Pada Sandang Priangan”. Tujuan skripsi ini untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) bagi mahasiswa program S-1 di program studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat peneliti menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya bagi semua pihak yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, terimakasih kepada:

1. Orang tua, kakak kembar, dan adik peneliti yang senantiasa mendukung peneliti dalam suka maupun duka untuk menyelesaikan skripsi ini baik dalam hal materil maupun non materil. Terimakasih untuk segalanya.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak. , M.M. selaku dosen pembimbing yang senantiasa sabar dan memberikan arahan kepada peneliti. Terima kasih sudah meluangkan waktu, membagikan ilmu dan nasihat selama membimbing peneliti.
3. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen wali peneliti yang telah membantu peneliti dan memberikan saran selama perkuliahan.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi.
5. Bapak Hendra Tjendekiawan selaku pemilik perusahaan Sandang Priangan, Ibu Juniarwati Tjendekiawan selaku supervisor keuangan, dan Bapak Osen Tjendekiawan selaku supervisor operasional yang telah mengijinkan dan bersedia perusahaannya untuk diteliti.
6. Bapak Thomas Arifin selaku paman peneliti yang telah membantu baik secara materil maupun non materil selama kuliah.

7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang pernah mengajar peneliti.
8. Seluruh staf Perpustakaan dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti selama masa perkuliahan.
9. Sahabat-sahabat peneliti selama berkuliah Angel, Vienna, Rachel, Grace, Yola, Yessisca, Melisa, Regina. Terimakasih atas suka dan duka yang telah dilalui selama masa perkuliahan.
10. Teman-teman peneliti selama berkuliah Fidelia, Michelle A, Olivia, Widia, Stella C.
11. Kakak angkatan peneliti Claudia dan Verania yang telah membantu peneliti selama perkuliahan.
12. Teman-teman angkatan 2015 yang tidak dapat disebutkan semuanya. Terimakasih atas kebersamaannya.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan peneliti berharap semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan. Peneliti menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, karenanya peneliti mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang membaca. Semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi yang membaca.

Bandung, Januari 2019

Edria Wiguna Permana

2015130140



## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Audit.....	8
2.1.1. Pengertian Audit.....	8
2.1.2. Jenis Audit.....	9
2.2. Audit Manajemen.....	11
2.2.1. Pengertian Audit Manajemen.....	11
2.2.2. Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Laporan Keuangan .....	12
2.2.3. Tujuan Audit Manajemen.....	15
2.2.4. Manfaat Audit Manajemen.....	16
2.2.5. Tahap-Tahap Audit Manajemen .....	17
2.2.6. Efektifitas, Efisiensi dan Ekonomis .....	19
2.3. Pengendalian Internal.....	19
2.3.1. Pengertian Pengendalian Internal.....	19
2.3.2. Fungsi Pengendalian Internal .....	20
2.3.3. Komponen Pengendalian Internal.....	21
2.4. Produksi .....	23
2.4.1. Pengertian Produksi .....	23
2.4.2. Fungsi Produksi.....	24
2.4.3. Proses Produksi .....	24

2.4.4.	Jenis-jenis proses produksi .....	25
2.5.	Kualitas.....	26
2.5.1.	Pengertian Kualitas .....	26
2.5.2.	Faktor yang memengaruhi kualitas.....	27
2.5.3.	Biaya Kualitas.....	27
2.5.4.	Pengendalian Kualitas ( <i>Quality Control</i> ) .....	28
2.5.5.	Tujuan Pengendalian Kualitas .....	29
2.6.	Produk Cacat.....	29
2.6.1.	Pengertian Produk Cacat.....	30
2.6.2.	Jenis-jenis Produk Cacat.....	30
2.7.	Fishbone Diagram .....	30
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....		32
3.1.	Metode Penelitian.....	32
3.1.1.	Sumber Data .....	32
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data .....	34
3.1.4.	Kerangka Penelitian .....	35
3.2.	Objek Penelitian .....	38
3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	38
3.2.2.	Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan.....	39
3.2.3.	Gambaran Umum Proses Produksi Perusahaan Sandang Priangan.....	41
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....		43
4.1.	<i>Planning Phase</i> .....	43
4.2.	<i>Work Programs Phase</i> .....	71
4.3.	<i>Field work Phase</i> .....	72
4.3.1.	Hasil wawancara dengan direktur Sandang Priangan perihal permasalahan tingkat kecacatan produk yang tinggi.....	73
4.3.2.	Hasil wawancara dengan kepala produksi Sandang Priangan perihal keseluruhan proses produksi. ....	75
4.3.3.	Hasil wawancara dengan staf gudang dan staf pembelian perihal pembelian dan penyimpanan bahan baku.....	79
4.3.4.	Hasil observasi di pabrik untuk melihat proses produksi serta fasilitas lainnya.....	80
4.3.5.	Hasil observasi di kantor untuk melihat proses pengendalian kualitas yang dilakukan dan proses <i>packing</i> . ....	82

4.3.6.	Data yang dikumpulkan dalam proses produksi dan proses <i>rework</i> , yang harus ditanggung perusahaan akibat kesalahan tersebut.....	83
4.3.7.	Hasil identifikasi dan analisis faktor penyebab kecacatan produk.....	98
4.4.	Development of finding and recommendations Phase .....	105
	Temuan 1: Karyawan yang bekerja pada bagian produksi lengah ketika bekerja. ....	107
	Temuan 2: Mesin-mesin sudah tua dan kurang sering dilakukan pemeliharaan. ....	112
	Temuan 3: Metode pencatatan dan perhitungan barang jadi dan bahan baku yang tidak rapi.....	114
	Temuan 4: Kurangnya pengendalian internal yang baik dalam perusahaan. .	116
	Temuan 5: Lingkungan dalam pabrik yang kurang baik. ....	119
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		121
5.1.	Kesimpulan.....	121
5.2.	Saran.....	124

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4. 1. Jumlah produksi berdasarkan Pesanan Pelanggan pada bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	46
Tabel 4. 2. Jumlah produksi Rutin yang terjual dan selisih yang merupakan persediaan setengah jadi pada bulan Januari 2018-Juni 2018.....	46
Tabel 4. 3. Kecacatan Produk tiap produksi bulan Januari 2018-Juni 2018 .....	47
Tabel 4. 4. Persentase tingkat kecacatan produk tiap produksi bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	47
Tabel 4. 5. Harga Pokok Produksi berdasarkan pesanan pelanggan dari bulan Januari 2018- Juni 2018.....	49
Tabel 4. 6. Harga Pokok Produksi berdasarkan produksi rutin dari bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	50
Tabel 4. 7. Jumlah produk cacat jenis 1 dan jenis 2 pada bulan Januari 2018-Juni 2018.....	51
Tabel 4. 8. Data produksi per bulan berdasarkan produksi Pesanan Pelanggan pada bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	52
Tabel 4. 9. Data produksi berdasarkan produksi Rutin pada bulan Januari 2018 - Juni 2018 .....	58
Tabel 4. 10. Biaya tambahan air untuk <i>Rework</i> jenis 1 pada bulan Januari 2018 - Juni 2018 .....	59
Tabel 4. 11. Biaya tambahan Listrik untuk <i>Rework</i> jenis 1 pada bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	60
Tabel 4. 12. Biaya tambahan bahan kimia untuk <i>Rework</i> jenis 1 pada bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	61
Tabel 4. 13. Total biaya <i>Rework</i> jenis 1 dari bulan Januari 2018 - Juni 2018.....	62
Tabel 4. 14. Biaya untuk produk cacat jenis 2 yang terdiri dari Biaya Bahan Baku pada bulan Januari 2018- Juni 2018 .....	63
Tabel 4. 15. Biaya untuk produk cacat jenis 2 yang terdiri dari Biaya lain-lain pada bulan Januari 2018- Juni 2018.....	64
Tabel 4. 16. Total Biaya untuk produk cacat jenis 2 dari bulan Januari 2018-Juni 2018.....	65
Tabel 4. 17. Total kerugian karena <i>Rework</i> untuk produk cacat jenis 1 dan jenis 2 selama bulan Januari 2018- Juni 2018.....	66
Tabel 4. 18. Penjualan Bruto, Laba Bersih, dan Persentase Kerugian/ Laba Bersih dari bulan Januari 2018- Juni 2018 berdasarkan Pesanan Pelanggan.....	67
Tabel 4. 19. Penjualan Bruto, Laba Bersih, dan Persentase Kerugian/ Laba Bersih dari bulan Januari 2018-Juni 2018 berdasarkan produksi Rutin.....	68
Tabel 4. 20. Persentase kerugian dibandingkan HPP .....	69
Tabel 4. 21. Penjualan Bruto, Laba Bruto dan Laba Bersih per Bulan dari bulan Januari 2018 - Juni 2018.....	84
Tabel 4. 22. Rekapitulasi Laba Bersih (Rp).....	95

Tabel 4. 23. Rekapitulasi selisih antara Keuntungan Penjualan dengan Keuntungan/Kerugian bersih per Pesanan Pelanggan.....	95
Tabel 4. 24. Harga Jual, Keuntungan Penjualan, dan Keuntungan/Kerugian dari produksi Rutin pada bulan Januari 2018 - Juni 2018.....	97
Tabel 4. 25. Rekapitulasi selisih antara Keuntungan Penjualan dengan Keuntungan/Kerugian bersih per Produksi Rutin (Rp).....	98

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 2. 1. Diagram Tulang Ikan.....	31
Gambar 3. 1. Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 3. 2. Struktur Organisasi Perusahaan Sandang Priangan .....	39
Gambar 4. 1. Diagram Tulang Ikan Sandang Priangan.....	104

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Hasil wawancara dengan Direktur Sandang Priangan
- Lampiran 2. Hasil wawancara dengan kepala produksi
- Lampiran 3. Hasil wawancara dengan staf gudang dan staf pembelian
- Lampiran 4. Hasil observasi pabrik Sandang Priangan

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

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

Revolusi industri mempengaruhi globalisasi, persaingan secara internasional dan menghilangkan batasan antara berbagai aspek dalam industri. Perusahaan harus memiliki *competitive advantage* (keunggulan persaingan). Keunggulan persaingan wajib dimiliki setiap perusahaan yang bertujuan memperoleh laba dan *going concern* dengan cara meningkatkan *customer value* (nilai pelanggan). Nilai pelanggan dapat ditingkatkan dengan *key success factor* yaitu kualitas produk yang baik, harga yang dapat bersaing, waktu dalam hal kecepatan dan ketepatan, pengetahuan, dan inovasi.

Dalam perusahaan tekstil, fungsi yang krusial dan dapat mempengaruhi pangsa pasar adalah fungsi produksi. Fungsi produksi merupakan fungsi terpenting karena proses bisnis industri tekstil tidak dapat berjalan tanpa adanya fungsi produksi. Fungsi produksi memerlukan proses produksi. Proses produksi harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan agar hasil produksi atau outputnya baik dan dapat meningkatkan pangsa pasar serta menambah laba. Akan tetapi proses produksi seringkali tidak sesuai dengan prosedurnya. Hal ini dapat menimbulkan masalah yang jika dibiarkan terus menerus akan merugikan perusahaan.

Pada setiap perusahaan pasti memiliki risiko. Berbagai risiko mungkin muncul dalam siklus-siklus perusahaan. Namun, dalam perusahaan tekstil siklus produksi merupakan siklus yang penting untuk operasional perusahaan. Risiko dalam siklus produksi yang mungkin terjadi seperti adanya keterlambatan penyelesaian, pengelolaan persediaan yang tidak baik, kesalahan desain produk, ketidaksesuaian dengan pesanan pelanggan baik dalam hal kuantitas dan kualitas, dan risiko lainnya yang mengganggu operasional perusahaan. Salah satu risiko yang tidak dapat dihindari adalah adanya hasil produksi yang tidak sesuai dengan pesanan pelanggan dalam hal kualitas atau produk cacat. Setiap perusahaan pasti akan berusaha untuk menekan produk cacat karena dapat merugikan perusahaan.



Sandang Priangan merupakan perusahaan yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat dan bergerak dalam industri tekstil tepatnya pencelupan benang jahit. Sandang Priangan beroperasi di dua lokasi yaitu Jl. Cibadak No.278 sebagai kantor dan Jl. Cijerah 38A sebagai pabrik. Produk yang dihasilkan oleh Sandang Priangan dibuat berdasarkan pesanan pelanggan. Sandang Priangan juga memproduksi rutin yang untuk menghasilkan Benang Blue Diamond dan Benang Dollar Brand. Proses bisnis yang dilakukan Sandang Priangan adalah *business to business* (B2B) dan *business to customer* (B2C). Perusahaan tidak memiliki SOP yang jelas.

Dalam kenyataan di Sandang Priangan seringkali terjadi masalah pada proses produksinya. Proses produksi diawali dengan pemintalan bahan baku, lalu dicelup sesuai dengan warna yang dipesan pelanggan dan dikeringkan, kemudian dipintal kembali ke ukuran sesuai pesanan pelanggan. Masalah yang terjadi di Sandang Priangan adalah tingginya tingkat kecacatan produk. Kecacatan produk merupakan risiko perusahaan yang tidak dapat dihindari karena mungkin disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor penyebab produk cacat dalam Sandang Priangan memiliki dampak yang beragam dan membutuhkan penanganan yang berbeda-beda. Dampak yang terjadi sebetulnya dapat merugikan jika terjadi terus menerus. Akan tetapi Sandang Priangan tidak menyadari hal tersebut sehingga masalah ini masih sering terjadi. Produk cacat menghambat operasional dan merugikan finansial Sandang Priangan. Kecacatan produk yang terjadi menyebabkan perusahaan harus melakukan *rework* atas benang yang tidak sesuai pesanan pelanggan dan hal ini jika dibiarkan terjadi terus menerus akan merugikan perusahaan.

Selama ini, Sandang Priangan tidak pernah melakukan pemeriksaan operasional. Oleh karena itu, dibutuhkan pemeriksaan operasional pada proses produksi untuk mengidentifikasi faktor penyebab produk cacat yang sangat berpengaruh dan belum teridentifikasi sebelumnya secara terperinci. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, diharapkan Sandang Priangan dapat mengetahui faktor penyebab sehingga dapat mengurangi dampak yang merugikan perusahaan. Selain itu, dapat diberikan rekomendasi sebagai bahan pertimbangan Sandang Priangan untuk melakukan proses produksi dengan efisien dan memberikan output yang efektif. Sehingga diharapkan Sandang Priangan dapat

menjaga kualitas outputnya dan mempertahankan keberlangsungannya sehingga dapat bersaing di industri tekstil Indonesia.

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, terjabarkan beberapa permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya produk cacat pada Sandang Priangan?
2. Apa dampak yang dialami oleh Sandang Priangan saat produk yang dihasilkannya cacat ?
3. Apakah jika dilakukan pemeriksaan operasional dapat menekan tingkat kecacatan produk di Sandang Priangan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Atas dasar rumusan masalah di atas, berikut ini tujuan dilakukannya penelitian, yaitu:

1. Untuk menemukan dan mengetahui faktor apa yang menyebabkan timbulnya produk cacat pada Sandang Priangan.
2. Untuk mengetahui dampak apa yang dialami oleh Sandang Priangan saat produk yang dihasilkannya cacat.
3. Untuk mengetahui manfaat yang didapat oleh Sandang Priangan jika dilakukan pemeriksaan operasional.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan dapat berguna bagi beberapa pihak, terutama perusahaan yang menjadi objek penelitian, bagi pembaca, maupun bagi peneliti sendiri. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Perusahaan**

Dengan penelitian ini, diharapkan Perusahaan Sandang Priangan dapat mengetahui faktor penyebab kecacatan produk dan dampaknya. Harapan peneliti adalah rekomendasi yang diberikan dapat membantu perusahaan mempertimbangkan tindakan perbaikan agar mampu menekan kecacatan produk yang dihasilkan melalui fungsi produksi yang efektif dan efisien. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan menyadari pentingnya dilakukan pemeriksaan operasional terkait fungsi produksi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi produksi.

## 2. Bagi Pembaca

Melalui penelitian ini, diharapkan pembaca dapat memperoleh wawasan dan meningkatkan pengetahuannya terkait pemeriksaan operasional terlebih pada fungsi produksi dalam industri tekstil. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengetahui lebih dalam lagi mengenai pemeriksaan operasional.

## 3. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini, diharapkan wawasan dan pengetahuan yang lebih dalam mengenai pemeriksaan operasional terkait fungsi produksi dapat bertambah. Selain itu, dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah didapat semasa kuliah sehingga lebih mengerti mengenai kegiatan pemeriksaan operasional dalam suatu perusahaan.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Dalam era Revolusi Industri seperti sekarang, perusahaan harus dapat berkompetisi ditengah persaingan yang semakin ketat. Keunggulan persaingan juga harus dimiliki dan dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan nilai pelanggan agar tetap maju diantara pesaingnya. Keunggulan dalam kualitas menjadi penting karena menjaga kualitas bukan merupakan hal yang mudah, hal ini didukung oleh risiko yang selalu ada dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, pentingnya proses produksi yang ada dalam perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. Kualitas juga seringkali menjadi tolak ukur pelanggan untuk mengambil keputusan membeli atau tidak membeli, menggunakan atau tidak menggunakan barang atau jasa yang perusahaan berikan. Perusahaan harus mampu memenuhi permintaan pelanggan dengan memberikan barang atau jasa yang dihasilkan dengan kualitas yang baik dan harga yang terjangkau.

Fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan manufaktur sangat banyak dan bervariasi. Akan tetapi, fungsi yang paling berperan dalam sebuah perusahaan manufaktur adalah fungsi produksi. Hal ini semakin didukung oleh banyaknya aktivitas perusahaan untuk mengubah barang mentah menjadi barang jadi. Produksi menurut Assauri (2008:17) merupakan suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (input) menjadi hasil keluaran (output), mencakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut. Oleh karena itu, setiap input bertanggung jawab atas output

dalam arti input yang berkualitas akan menghasilkan output yang berkualitas, akan tetapi hal ini tidak selalu benar. Ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi output dan harus diperhatikan dalam proses produksi. Penggunaan faktor-faktor lain tersebut harus efisien terhadap outputnya, maka dari itu dibutuhkan fungsi produksi yang baik. Fungsi produksi menurut Assauri (2008:34) adalah pertanggung jawaban dalam mengolah dan mentransformasikan input menjadi output berupa barang atau jasa yang dapat memberikan hasil penapatan bagi perusahaan. Fungsi produksi memerlukan proses produksi yang efektif dan efisien. Proses produksi menurut Assauri (2008:105) adalah cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang ada. Maka dari itu, fungsi produksi harus efektif sesuai dengan tujuan perusahaan dan efisien dalam hal input dari perusahaan.

Pada realitas yang terjadi, perusahaan tidak dapat menghindar dari ketidak efektifitan proses produksi dan hal ini dapat menyebabkan produk cacat yang dapat berupa *spoilage*, *rework* dan *scrap*. Menurut Horngren et al. (2015:729) *spoilage* adalah hasil produksi yang sudah selesai atau belum selesai yang tidak memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan dan dapat dijual atau dibuang. *Spoilage* sendiri dibagi menjadi 2 jenis, yaitu *Abnormal Spoilage* dan *Normal Spoilage*. *Abnormal Spoilage* adalah kerusakan yang tidak melekat dengan proses produksi dan akan muncul dibawah kondisi operasi yang tidak efisien. Sedangkan *normal spoilage* adalah kerusakan yang melekat dengan proses produksi dan akan muncul dibawah kondisi operasi yang telah efisien. Sedangkan *rework* adalah hasil produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan, namun dapat diperbaiki dan dijual kembali sebagai suatu produk. *Scrap* adalah material sisa yang didapatkan dari hasil produksi. Perusahaan akan mengalami kerugian jika kecacatan produk terus terjadi karena biaya-biayanya akan terus bertambah, akan tetapi perusahaan dapat mengurangi kerugian dengan membatasi *abnormal spoilage*, *rework*, dan *scrap*.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menekan tingkat kecacatan produk adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional terkait produksi agar proses produksi yang terdapat pada perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2) adalah suatu proses untuk menganalisa operasi dan kegiatan internal untuk mengidentifikasi area

yang membutuhkan perbaikan positif dalam program perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Prosesnya diawali dengan melakukan analisis atas operasi dan kegiatan yang ada untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut sudah efektif dan efisien, lalu mengidentifikasi area mana yang membutuhkan perbaikan, lalu menentukan standar kinerja untuk kegiatan yang diukur dan yang terakhir adalah mengembangkan atau memperbaiki setiap kegiatan yang diukur. Efektivitas menurut Reider (2002:23) berkaitan dengan hasil dan keuntungan yang diterima berdasarkan target dan tujuan yang telah ditetapkan (kesesuaian dengan tujuan). Sedangkan efisiensi menurut Reider (2002:21) berkaitan dengan adanya keseimbangan yang maksimal antara biaya (*cost*) dan hasil yang didapatkan. Manfaat dilakukannya pemeriksaan manajemen. Menurut Reider (2002:1) adalah mengidentifikasi area operasi yang perlu diperbaiki (mencari praktik terbaik), menunjukkan dengan tepat penyebab suatu masalah dan bukan gejala (menghindari solusi jangka pendek dan harus yang jangka panjang), mengukur dampak dari situasi saat ini seperti adanya tambahan biaya, mengembangkan rekomendasi perbaikan, dan alat untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan program *continuous improvement* dan memperoleh *competitive advantage*.

Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahap yang harus dilakukan dalam pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work programs*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work*), tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*development of findings and recommendations*), dan tahap pelaporan (*reporting*). Pada tahap perencanaan, pengumpulan informasi mengenai aktivitas reguler yang dilakukan perusahaan, kepentingannya, dan informasi lainnya yang dapat digunakan untuk mendukung tahap perencanaan dalam pemeriksaan operasional. Selain itu, pada tahap ini ditentukan area masalah yang diteliti lebih lanjut dalam bentuk *critical area* yaitu masalah yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang atau *critical problem* yaitu masalah yang sedang terjadi (sekarang) dalam perusahaan. Pada tahap program kerja, penyiapan program kerja awal yang sangat penting untuk membuat pemeriksaan operasional yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan nantinya. Pada tahap pemeriksaan lapangan, program kerja yang telah dibuat, dilaksanakan. Juga aktivitas operasional perusahaan dianalisis. Dilakukan pengujian aktual tersebut dengan tujuan untuk menentukan apakah ada area di perusahaan yang membutuhkan perbaikan dan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan. Pada

tahap pengembangan temuan dan rekomendasi, atas dasar temuan-temuan yang telah diidentifikasi di tahap *fieldwork*, temuan tersebut dikembangkan berdasarkan lima atribut yaitu kondisi, kriteria, dampak, penyebab dan rekomendasi. Pada tahap terakhir yaitu pelaporan, penyiapan laporan berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan.

Terdapat salah satu alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengetahui penyebab dari kecacatan produk yaitu *cause-and-effect diagram*. Menurut Heizer et al. (2014:254) *cause-and-effect diagram* atau yang dikenal dengan *fishbone diagram* adalah suatu alat untuk mengidentifikasi proses (penyebab) yang dapat mempengaruhi hasil. Ada empat faktor yang menjadi penyebab masalah, yaitu bahan (*materials*), metode (*methods*), mesin (*machine*), dan manusia (*man*). Melalui *cause-and-effect diagram*, diketahui faktor penyebab dari kecacatan produk sehingga dapat diberikan rekomendasi yang sesuai dengan masalah yang terjadi.

Dengan diberikannya rekomendasi yang sesuai, diharapkan perusahaan dapat menekan tingkat kecacatan produk dengan menerapkan saran yang diberikan atau dapat mencegah kecacatan produk jika sudah muncul potensi masalahnya.

Dengan demikian, pemeriksaan operasional ini diharapkan dapat memunculkan proses produksi yang efektif dan efisien sesuai dengan standar perusahaan sehingga dapat menekan tingkat kecacatan produk. Juga diharapkan dengan penelitian ini dapat mengurangi aktivitas *rework* yang dilakukan saat produksi dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan pelayanan sehingga kepuasan pelanggan akan meningkat. Oleh karena itu, penelitian "Pemeriksaan Operasional terhadap proses produksi dalam upaya menekan tingkat kecacatan produk pada Sandang Priangan" sangat penting dan mutlak untuk dilakukan.